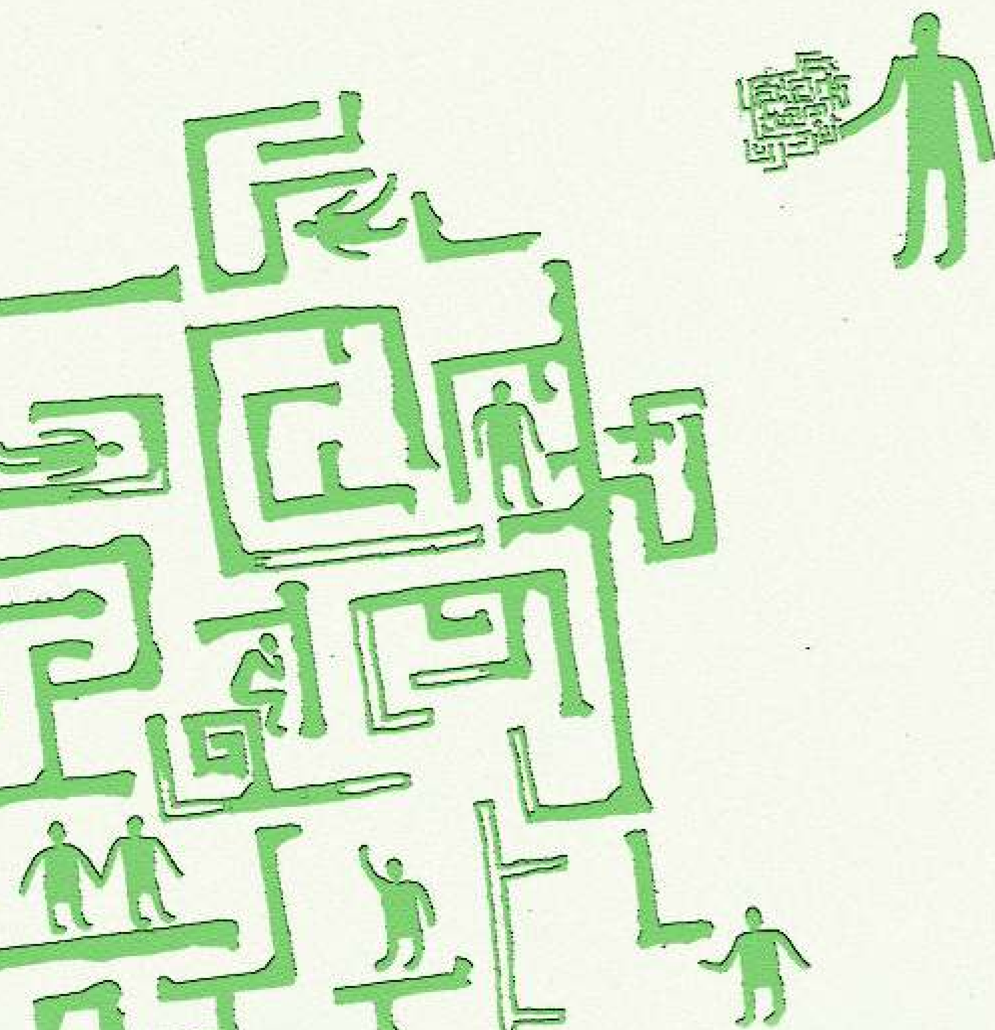
БЕЛАРУСЬ
ДЛЯ
НАЧИНАЮЩИХ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ

Популярное введение



Татьяна Водолажская

Андрей Егоров

ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ

Популярное введение

Татьяна Водолажская
Андрей Егоров

ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ
Популярное введение

Оглавление

От авторов 4

1. «Методология может все!», или Происхождение оргдеятельностных игр 7

2. Концентрированная жизнь, или Что такое ОДИ в первом приближении 11

3. Что же может ОДИ, или Круг задач, которые решает ОД-игра 17

4. Вся наша жизнь
ОД-игра, или Чем ОДИ отличаются от других игр 22

5. Применение в условиях трансформирующихся обществ 27

6. Устройство игры и организационные (квалификационные) требования 29

Заключение 42

Источники 43

В.Бобрович. Нешуточные игры на поле гражданского образования (заметки участника ОДИ) 44

Список ОДИ, проведенных АГТ 70

От авторов

Сегодняшняя Беларусь может быть представлена как вызов, как сложнейший комплекс задач и проблем для всех тех, кто придерживается активной, деятельной позиции по отношению к общественно-исторической ситуации. Наше время и наша ситуация характеризуются, с одной стороны, масштабностью и многоплановостью изменений, а с другой стороны, новизной проблем, встающих перед отдельным человеком, беларусским обществом и даже человечеством в целом. И эта новизна задач вызывает необходимость применения адекватных средств, способов, инструментов и методов работы.

Среди таких средств и методов в практике Агентства Гуманитарных Технологий (АГТ) и Центра социальных инноваций (ЦСИ) все чаще применяются организационно-деятельностные игры (ОДИ). ОДИ уже использовались в Беларуси для исследования проблем местных сообществ, проектирования и программирования в гражданском образовании, постановки проблем европейской интеграции Беларуси, для разработки стратегий политических действий. Этот метод не является авторским изобретением АГТ. Он создавался и оформлялся с 1979 года в Московском Методологическом кружке под руководством Георгия Щедровицкого. Но именно в АГТ под руководством Владимира Мацкевича (ученика Георгия Щедровицкого) этот метод нашел активное применение для анализа и решения беларусских проблем, и даже получил некото-

рое развитие (малые игры). Однако, несмотря на более чем 30-летнюю историю ОДИ, этот метод остается довольно новым и сравнительно малоизвестным не только в Беларуси, но и в мировой практике. В связи с этим возникает необходимость прояснения основных моментов, связанных с ОДИ: история возникновения, решаемые задачи, способы организации, внутреннее устройство игры, принципиальные отличия от других методов и т. д.

Данный текст не претендует на полное и исчерпывающее объяснение и тем более не является профессиональным пособием или инструкцией по организации и проведению ОДИ. Он предназначен для людей, обеспокоенных решением сложных задач, испытывающих затруднения в собственной деятельности и озабоченных поиском новых средств их решения. Авторы надеются, что книга даст им некоторые представления об одном из методов – оргдеятельностной игре, которая не только позволяет размышлять о проблемах, но и находить новые способы их решения. Желание более глубоко и подробно ознакомиться с ОДИ требует как углубления в специальную литературу, так и обязательного практического участия в играх. Ведь основная трудность в том и состоит, что рассказать об играх легко и доступно практически невозможно, и чтобы понять, что это за метод, нужно обязательно сыграть в ОДИ самому. Этим фактом объясняется и малочисленность литературы (особенно литературы популярной) об ОДИ, и ее специфичность. Чаще всего, это стенограммы самих игр, либо стенограммы их обсуждения, либо специальные методологические тексты, либо, что тоже нередко бывает, эмоциональные рассказы участников игр. Тем не менее, чем больше распространяется метод ОДИ, тем больше возникает вопросов, которые подогреваются мифами и слухами об играх. Поэтому мы попробуем изложить в доступной форме основные принципы организации ОДИ, а также дать соответствующие ссылки на другие работы, более глубоко и профессионально раскрывающие суть этого метода. Для более полного представления об ОДИ мы хотим предложить читателю не только наш текст, но и текст Вячеслава Бобровича, который был участником одной из игр, проведенных Агентством Гуманитарных Технологий.

Надеемся также, что эта книга по-своему будет интересна методологам и игропрактикам как еще одна попытка популярно рассказать об ОДИ. Учитывая сложность этой задачи, мы рассчитываем на замечания, комментарии и предложения коллег по цеху.

Татьяна Водолажская

Андрей Егоров

1. «Методология может все!», или Происхождение оргдеятельностных игр

Организационно-деятельностные игры (ОДИ, ОД-игры) появились и стали развиваться как особый метод в ходе работы Московского Методологического кружка (ММК)[1]. Как и все в истории ММК, игры возникли закономерно, хотя и случайно[2]. Это значит, что они появились на определенном этапе развития ММК и стали ответом на вызовы, которые время выдвинуло перед мышлением и мыслящими людьми.

---

[1] Подробнее с историей ММК можно познакомиться в книгах: *Хромченко. Диостанкуры, Щедровицкий Г. П. Я всегда был идеалистом. — М., 2001, Щедровицкий Г. П. «На досках»*

[2] М. Мамардашвилли про зарождение исторического предшественника ММК — Московского логического кружка высказался так: «Вы должны учесть, что начало всегда исторично, т. е. случайно, и чревато двусмысленностью содержания в себе, порождая аберрации того, что происходило на самом деле».

Московский Методологический кружок был оригинальной философской и методологической школой, существовавшей с 1957 по 1994 год, объединявшей коллег и учеников лидера кружка – Георгия Петровича Щедровицкого[3]. ММК положил начало широкому интеллектуальному движению и новому теоретическому и практическому подходу – системно-мыследеятельностной методологии (СМД-методология, методология)[4].

Сферой интереса и объектом исследования ММК являлись мышление и деятельность человека. История ММК представляет собой несколько этапов, которые сменяли друг друга по мере появления новых задач и развития исследовательских средств и методов. Так с конца 50-ых годов в ММК разворачиваются работы по исследованию мышления как деятельности[5]. А с 1979 года основной интерес сосредотачивается на исследовании и проектировании совместной деятельности межпрофессиональных и междисциплинарных кол-

---

[3] Биографические очерки о Г. П. Щедровицком: *А. А. Пископпель. К творческой биографии Г. П. Щедровицкого* // http://v2.circle.ru/archive/front_fold/gp/piskopel1, Пинский А. Воспоминания о Щедровицком // сборник «Пайдейя», М., 1996, http://v2.circle.ru/archive/front_fold/gp/pinsky, автобиография: *Щедровицкий Г. П. Я всегда был идеалистом. — М., 2001*

[4] О системно-мыследеятельностной методологии (СМД-методологии, методологии) см. : *Мацкевич В.В. СМД-методология// Всемирная энциклопедия: Философия. - Минск, 2001*

[5] Программа исследования мышления как деятельности предполагала исследование ставших форм рафинированного мышления (философского, научного, инженерного и др.), исследование становящихся форм профессионального мышления (дизайн-программирование, разработка автоматизированных систем управления, развивающее обучение и др.), исследование и проектирование междисциплинарных коллективов и т. д. // подробнее см. *Щедровицкий Г. П., Алексеев Н. Г. О возможных путях исследования мышления как деятельности (1957)// Доклады АПН РСФСР. — 1957 №3 (Повторно опубликовано в Г. П. Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995.)*

лективов по решению особо сложных (проблемных) задач[6]. Задачи такого рода требуют соорганизации и комплексирования различных форм профессионального мышления и знания — научного, инженерного, управленческого, гуманитарного и т. д. Именно в рамках решения этих задач появляется метод организационно-деятельностных игр.

До 1979 года методология развивалась как преимущественно теоретическое, научное направление мысли, хотя и ориентированное на вопросы деятельности, в том числе профессиональной (управленческой, инженерной, проектировочной и т. д.). Именно через ОДИ методология обратилась к практическим задачам. В кругу методологов почти легендой стала история о том, как была задумана и реализована первая оргдеятельностная игра. В 1979 году Уральский филиал ВНИИТЭ (Всесоюзный научно-исследовательский институт технической эстетики) столкнулся с неразрешимой для него задачей — разработать программу исследования ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона. При этом, что такое ассортимент товаров для определенного региона и как его в принципе возможно проектировать, не знал никто. Как оказалось в дальнейшем, эта задача вообще не имела решения, а сама постановка такой проблемы могла появиться только в рамках плановой экономики СССР, но тогда об этом также никто не знал. В то же время Московский Методологический кружок активно занимался вопросами методологии проектирования и видел в своих разработках средства решения любых возможных задач, о чем лидер ММК Г. Щедровицкий в полемическом задоре заявлял следующим образом: «Методология может все!» Безвыходность ситуации руководителя Уральского филиала ВНИИТЭ толкнула

[6] См. в частности: *Щедровицкий Г. П. Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник — 1981. М., Наука, 1981. (Повторно опубликовано в Г. П. Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995.)*

его к тому, чтобы рискнуть проверить этот тезис на практике. И методологи взялись за дело, а свое понимание задания впоследствии они описывали так: «Иди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что». В результате была проведена первая игра, но тогда она еще не называлась «организационно-деятельностной». Только потом, через рефлексию и разбор ее хода и результатов возникло само понятие «оргдеятельностной игры» и были сформулированы основные принципы ее проведения.

В тот исторический момент «встретились» готовность и оснащенность средствами и инструментами методологов и реальная практическая задача в организации деятельности целой отрасли, для решения которой не было никаких примеров или образцов. Ситуация потребовала не просто решить конкретную задачу, но и создать метод по решению подобного рода задач. Главным результатом первой ОДИ стала не разработка ассортимента товаров, и даже не понимание того, что разработать его невозможно, а появление метода по организации работы с неразрешимыми задачами[7].

[7] Существует стенограмма подготовки, хода и разбора методологами результатов первой игры, см.: ОДИ-1 // *Организационно-деятельностные игры. — М.: Наследие ММК, 2006.*

2. Концентрированная жизнь, или Что такое ОДИ в первом приближении

Как мы уже говорили, описать ОДИ достаточно сложно, если возможно. Иногда методологи говорят: «ОДИ – это сама жизнь, только в ее чрезвычайно концентрированном виде». А жизнь, как известно, не поддается простому описанию. Однако именно этот принцип «концентрации», «упаковки» многих лет жизни и деятельности в ограниченное пространство и время ОД-игры лежит в основе метода.

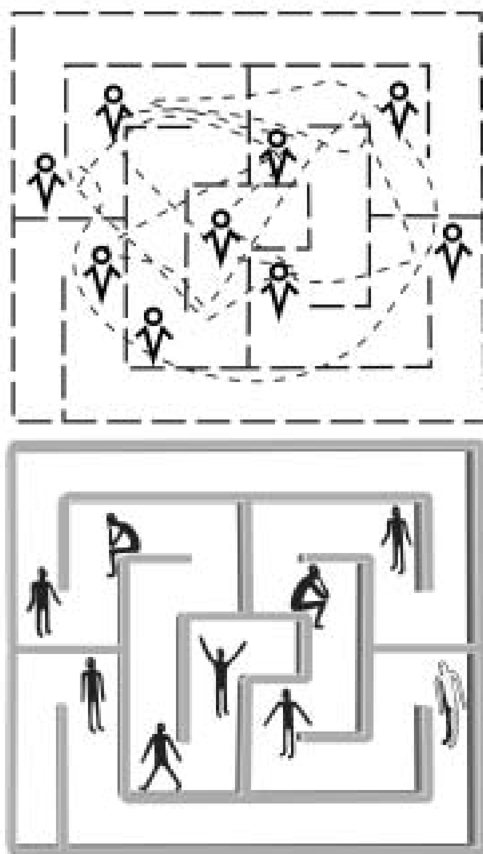
В самом упрощенном виде ОДИ можно представить как **игровую имитацию** определенной сферы **деятельности.** Но даже такое определение сразу вызывает много вопросов. Что такое «игра»? Что понимается под «игровой имитацией»? Что значит «деятельность» и «сфера деятельности»? Что именно и как именно имитируется? Остановимся чуть подробнее пока только на двух последних вопросах.

С точки зрения СМД-методологии, практически любая целенаправленная человеческая активность есть деятельность, поэто-

му и любая задача или проблема может быть рассмотрена как проблема в рамках определенной деятельности[8]. Говоря о сфере деятельности, мы имеем в виду не просто действия, а рассматриваем весь набор **позиций** и **процессов**, который обеспечивает ее полноту, завершенность и результативность. Например, говоря об образовании как сфере деятельности, мы включаем туда не только позиции ученика и учителя, но и методиста, управленца, разработчика учебных программ и т. д., а помимо основного процесса обучения мы рассматриваем процессы коммуникации, управления образованием, его научного обеспечения и другие. Обратим внимание, что в любой целостной сфере деятельности мы сталкиваемся с многообразием и сложной взаимной организованностью профессиональных позиций и комплексом различных процессов. Собственно эти профессиональные позиции и деятельностные процессы и подлежат игровой имитации. И чем лучше и полнее они будут представлены в игре, тем более эффективно будут решены проблемы этой сферы деятельности.

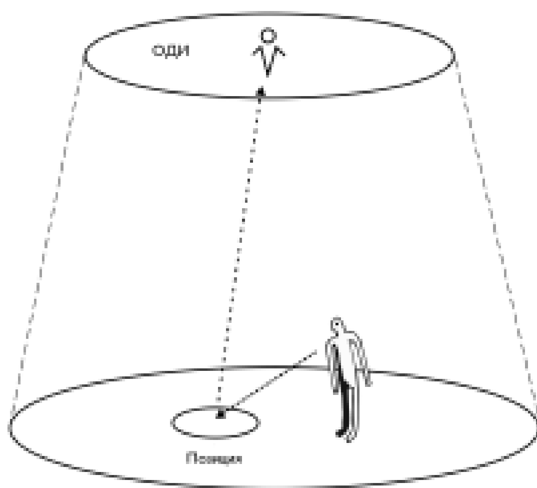
Итак, ОДИ представляет собой имитацию какой-то **реальной деятельностной ситуации,** ограниченную во времени и пространстве игры. Естественно, что имитация реальных ситуаций происходит не только на играх. Самые простые примеры этого можно найти в области искусства – театр, кино. Но в отличие от театра, где тоже происходит имитация, в ОДИ никто не исполняет ролей. На ОДИ приглашаются реальные люди из реальной ситуации (сферы деятельности). Они приходят со своими знаниями, со своим опытом и представлениями и занимают в ОДИ те же позиции, что и в реальной жизни. И они вступают во время игры в такие же отношения, в какие они вступали бы друг с дру-

[8] Из-за первоочередного внимания к вопросам деятельности (мыследеятельности) СМД-методологию (СМД-подход) еще называют деятельностным подходом, подробнее о деятельности и деятельностном подходе см.: *Мацкевич В. В. Деятельность// Всемирная энциклопедия: Философия. - Минск, 2001,* а также *Мацкевич В. В. Мыследеятельность// Всемирная энциклопедия: Философия. - Минск, 2001.*



гом в реальной ситуации. Единственным отличием является то, что игроки могут отбросить условности, особенности конкретной ситуации, проиграть иные сценарии развития взаимодействий между позициями, которые они не могли бы себе позволить в реальности. Например, на игре могут встретиться студент и ректор университета, которые в жизни встречаются крайне редко. А если и встречаются, то их отношения обременены массой ситуативных ограничений. На игре же взаимодействуют позиции студента и ректора, которые исполняют самые настоящие студент и ректор. Такое разведение реального человека и занимаемой им

позиции (должности, особого места в структуре организации и т. д.) и создает игровую ситуацию. А возможность войти в игру, оставшись в той же позиции, но как бы «сняв с себя погоны», позволяет начать разговаривать серьезно о тех проблемах, которые существуют в реальной жизни, но в силу массы обстоятельств в той ситуации не могут быть обсуждены.



Обратим внимание, что имитация нужна не для того, чтобы еще раз «проиграть» собственные действия или более четко отработать их (иначе это была бы просто игровая форма учебы). Назначение ОДИ – **в решении проблем**, существующих в той сфере деятельности, которую мы имитируем.

Оргдеятельностные игры в связи с очень сложной технической и интеллектуальной организацией требуют больших затрат времени на подготовку, высокой квалификации организаторов и участников, особых условий места и времени для проведения ОД-игр, к тому же дорого стоят. Естественно, что такая трудоемкая и дорогостоящая организация игры требуется только в случае возникновения **определенного рода проблем**. А именно таких проблем, которые, во-первых, **не имеют известных решений** (имеющих-

ся как в опыте прошлого, так и в лучших достижениях настоящего) или ни одно из них не приводит к позитивному результату. Во-вторых, поиск решения проблем не находится в компетенции какой-либо одной из профессиональных позиций, включенных в сложноорганизованную деятельность. Решение может быть найдено только в условиях специально организованного взаимодействия между этими профессиональными позициями, т. е. **требуется организация коллективного мышления и деятельности**[9]. Если же проблема может быть разрешена в рамках известных возможностей, известных подходов, то ОД-игра не нужна и могут быть использованы другие методы, например: деловые игры, методы управленческого консультирования и т. п. ОДИ задумывались и проводятся в рамках стратегий и техники решения сложных задач **в условиях неполной информации** *и коллективного действия, когда стоит проблема организации действия непонятно с каким материалом и непонятно на каких ресурсах*[10].

В ходе игрового взаимодействия участники временно «отказываются» от своего узко профессионального взгляда и способа мышления, чтобы увидеть всю сферу деятельности целиком, вместе исследовать ее, четко прояснить проблемы и затруднения в этой деятельности, выработать пути разрешения проблем и преодоления затруднений, а также освоить необходимые способы мышления и действия, чтобы реализовать найденное решение. Но главное, что игра построена так, чтобы повернуть внимание коллектива игры с

---

[9] О проблемах и проблематизации, см. *Мацкевич В. В. Проблема // Всемирная энциклопедия: Философия. - Минск, 2001.*

[10] Возникающие проблемы и задачи иногда могут иметь известные решения, но эти решения, полученные в других социально-экономических, культурных и политических условиях не могут быть перенесены напрямую. Практика непосредственного внедрения западных технологий стала популярной после распада советской системы. Однако сейчас уже очевидна неэффективность прямого перенесения опыта и простого обучения имеющимся способам решения проблем. Для поиска эффективных решений в конкретных исторических и культурных условиях могут использоваться ОДИ.

объектов деятельности, того, с чем каждый из нас на своем месте обычно работает, на саму деятельность и мышление, то есть на то, каким образом мы это делаем. Именно этот «поворот» позволяет решать проблемы, не имеющие решений.

Конечно, такое представление об ОДИ является самым первым и довольно грубым приближением. Дальше мы будем постепенно углублять и детализировать понимание того, что такое организационно-деятельностная игра, рассматривая ее с разных сторон.

3. Что же может ОДИ, или Круг задач, которые решает ОД–игра

Организационно-деятельностная игра как особый метод имеет очень широкий спектр возможностей, решаемых задач, достигаемых результатов и сопутствующих игре эффектов. Один только перечень тем, по которым проводились ОДИ, займет не одну страницу[11]. И нам так или иначе приходится обобщать и группировать все это многообразие по каким-либо принципам. А значит, отказываться от полноты изложения. Здесь мы рассмотрим только круг наиболее важных задач, которые решает ОДИ.

[11] В конце 1980-х гг. ОДИ стали проводиться массово, что позволило говорить о появлении широкого игрового движения. ОД-игры нашли свое применение для решения проблем, возникающих в управлении, проектировании, образовании, энергетике, строительстве, науке, искусстве и многих других жизненно важных сферах. В изменившихся условиях рыночной экономики и сложного переходного периода игровое движение пережило кризис и последующий спад. Сегодня можно говорить о возрождении ОД-игр в Беларуси.

1. ОДИ – *форма организации коллективного мышления и деятельности, направленная на решение самых разнообразных проблем: социально-политических, экономических, научных, управленческих и технических.* Любые практические задачи решаются не сами собой, а за счет сознательных усилий одного или многих людей. Чем сложнее задача или проблема, тем более сложной организации подлежит мышление и коллективная деятельность для ее решения. В игре специально, искусственно организуются условия, во-первых, для коллективного мышления, которое является столь сложной и трудоемкой деятельностью, что требует для своего появления и существования специальной организации. А во-вторых, создаются такие условия, в которых участники игры могут разбирать и заново собирать, как «конструктор», совместную деятельность (экспериментировать, строить новые отношения и коллективы) до тех пор, пока не будет найдено решение проблемы. Такого рода эксперименты практически невозможны в реальной ситуации, поскольку требуют остановки деятельности, что часто может быть просто опасным и непредсказуемым. Например, если возникли проблемы в организации коллективной деятельности на атомной электростанции, то здесь экспериментирование в реальности не допустимо. Игра же создает особое пространство, где возможно проигрывание различных вариантов изменений в организации деятельности и их последствий.

Организационно-деятельностная игра строится на неразрывной связи между мышлением и деятельностью. Возникающие проблемные (а значит, не имеющие решения) ситуации в деятельности требуют их перевода в проблемы мышления (противоречия в знании, знание о незнании), где только и становится возможным их решение. Сложность, однако, состоит в том, что в реальности люди сталкиваются не с самими проблемами, а с их следствиями, с препятствиями в деятельности, с затруднениями. Для того чтобы сформулировать собственно проблему, требуется проделать определенную мыслительную работу, которая специально организуется на игре. В ходе анализа существующих затруднений в деятельности, которые обычно лежат на поверхности и очевидны, участники игры доходят до подлинных проблем. В игре специально организуются условия для

того, чтобы подвергнуть сомнению и проблематизировать все составляющие деятельности и все знания деятелей, вплоть до оснований, что, как правило, невозможно в «реальности».

2. ОДИ – *средство и метод постановки и разрешения проблем, возникающих на стыке и при взаимодействии различных профессиональных областей.* В современном мире наиболее сложные и неразрешимые задачи возникают в рамках деятельности, предполагающей межпрофессиональное взаимодействие. Собственно проблемные ситуации возникают как противоречия между различными профессиональными подходами и различными профессиональными знаниями. При этом оказывается, что они не могут быть разрешены в рамках какой-то одной профессии или научного предмета. Это требует от всех участников совместной деятельности выхода за пределы своей профессиональной компетентности, в специально организованное пространство коллективного мышления. В этом распредмеченном, непрофессионализированном пространстве проблема формулируется и идет поиск ее решения. Затем происходит обратный перевод найденных решений в отдельные профессиональные сферы деятельности, но уже в виде «пакетов» профессиональных, предметных задач. В рамках игры этот перевод осуществляется уже не в каждую отдельно взятую предметную деятельность (разрозненную), а в деятельность комплексно организованную, согласованную и скоординированную.

3. ОДИ – *средство и метод программирования, проектирования и планирования деятельности.* Это такая форма, которая дает возможность коллективу не только разбираться с существующими проблемами в деятельности, но и организовывать свою будущую работу – мыслительную и практическую. Такая работа может быть оформлена в виде проектов, программ, сценариев, планов. ОДИ могут использоваться в качестве средств и методов внедрения инноваций различного рода.

В оргдеятельностных играх реализуется установка на сознательное, искусственное, преобразующее отношение к нашему настоящему и будущему. Это отношение подразумевает и требует осознанности целей, ценностей и ответственности, в соответствии с

которыми планируются и производятся изменения. Поэтому в ОДИ, направленных на программирование или проектирование деятельности, специально организуется серьезная работа с самоопределением и целеполаганием отдельных людей и целых коллективов.

4. ОДИ — *средство, форма и метод специально технически организованного развития всего того, что есть в игре*: *мышления, деятельности, коллективов, отдельных людей*. Каждая из игр может специально фокусироваться на развитии одного или нескольких из этих элементов. В отношении мышления и деятельности развитие осуществляется за счет постановки проблем и выхода на границы познания в сферу неизвестного и не реализовывавшегося ранее. В отношении участников ОДИ выступает как обогатительная технология, так как это школа определенного образа жизни, в котором люди не просто живут, а ставят цели, мыслят, рефлектируют. Кроме того, люди и коллективы могут в игровом режиме осваивать новые как для них, так и новые вообще виды деятельности. Этим моментом освоения нового через игру ОДИ больше всего напоминают детские игры. Участники игры, как и дети, с ее помощью осваивают мир совместной деятельности. ОДИ — это детская игра на прорывные темы и проблемы, на не разрешимые до сих пор вопросы, которые стоят перед человеческой деятельностью. В отношении же коллективов и групп ОДИ могут использоваться также в качестве средства интеграции на уровне целей, идей, задач и методов.

Кроме того, ОДИ используются для исследования, анализа и описания коллективной деятельности, выявления и формулирования целей развития различных систем деятельности, самоопределения и самоорганизации людей в новых условиях и др. Еще один вид задач, которые крайне редко задаются как главные, но всегда выполняются в ОДИ как сопутствующие — это образование, обучение, подготовка и повышение квалификации специалистов и особенно управленцев. Кстати, такая вторичность обучения — это одна из отличительных характеристик оргдеятельностных игр, так как в тренингах или деловых играх образовательные задачи являются

основными. Обучение в игре необходимо лишь постольку-поскольку, ведь задачи, стоящие перед участниками, заведомо выше тех интеллектуальных средств, которыми эти участники располагают. И это касается всех: от руководителя и методологов до простого участника ОДИ, и все, что делается участниками, делается ими в режиме сопутствующего обучения.

Широта решаемых в ОДИ задач делает возможным их использование для решения очень сложных, комплексно взаимосвязанных проблем. Но это же и ограничивает сферу их применения, делая приложение ОД-игр к менее значимым вопросам очень сложной и очень затратной «стрельбой из пушек по воробьям».

4. Вся наша жизнь ОД–игра, или Чем ОДИ отличаются от других игр

Рассматривая ОДИ как метод следует, выделить два наиболее важных момента. Во-первых, организационно-деятельностная игра — это игра (и этим она отличается от других методов коллективной работы: семинаров, конференций, тренингов, методов решения проблем типа мозговых штурмов, консультирования, экспертных методик и т. д.); а во-вторых, организационно-деятельностная игра — игра деятельностно ориентирована и этим выделяется среди прочих игр (деловых, имитационных и др.). Рассмотрим эти отличия по очереди.

Игровая форма напрямую соответствует лежащему в основании ОДИ СМД-подходу. Считается, что за счет «параметров свободы» игра является одной из самых высоких форм развития мышления и деятельности. Кстати, после первой ОДИ методологи долго решали вопрос названия этого нового метода, им было очень сложно определить, что же это такое. Имя «игра» было выбрано методом «от противного» — это не семинар, не тренинг, не симпозиум и т. д., наиболее подходящим определением, схватывающим суть метода, оказалось слово «игра». Вы спросите: почему именно игра?

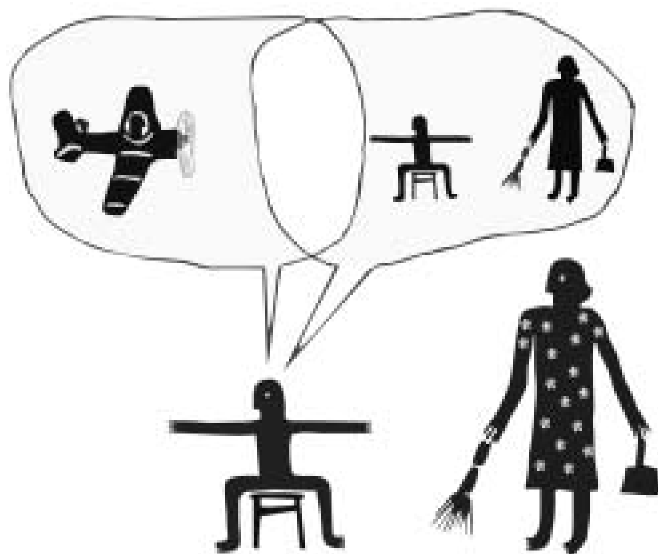
Во-первых, именно посредством игры происходит освоение новых, иногда не существующих в реальности ролей и видов деятельности. Порой эти виды деятельности создаются на самой игре, чего невозможно достичь в других формах работы — тренингах, семинарах и т. д. Там тоже может происходить освоение людьми незнакомых им видов деятельности, но только таких, для которых уже существуют известные нормы и устоявшиеся правила, их следует только освоить (обучиться им), но не создать. Но если в их ходе осваиваются и создаются совершенно новые способы деятельности, то они (тренинги и семинары) сами становятся (или поглощаются) игрой.

В ОДИ никто, даже сами организаторы, не знает правильных ответов на вопросы, поставленные перед участниками. Существуют только правила того, как можно поиграть в решение этих сложных вопросов и проблем. Это обстоятельство имеет особую ценность, когда разрешение проблем требует занятия таких профессиональных позиций, для которых не существует четких норм или же когда среди участников (или в обществе вообще) нет необходимых специалистов. За счет проигрывания таких несуществующих или не свойственных игрокам ролей развивается как человек, так и соответствующая деятельность.

Во-вторых, любая игра всегда требует сохранения и удержания в сознании двух планов, двух реальностей: собственно игровой реальности и реальности «настоящей» жизни. С одной стороны, мы целиком отдаемся игре, где предметы очень реальны, — это одна, игровая, реальность. Но на втором плане сознания всегда присутствует понимание, что это все-таки игра, а не «настоящая» жизнь. Тем не менее, реальная жизнь не исчезает из игры, она представлена реальными людьми, отношениями между ними, реальным временем, отведенным на игру, аудиторией и т. д. Совмещение двух реальностей создает тело и пространство ОДИ.

Среди игропрактиков большой популярностью пользуется один пример, наглядно иллюстрирующий совмещение двух реальностей в игре. Это пример детской игры: вот ребенок, сидя на стуле, изображает летчика, управляющего самолетом. Он полностью погру-

жен в игру, для него стул — уже не стул, а настоящий самолет, и он не сидит, а летит на нем. Но в то же время, когда мама с чашками на подносе идет по коридору и просит его отодвинуть стул, что он делает? Он «поворачивает самолет» (отодвигает стул), давая маме пройти. В это время он одновременно находится в двух реальностях: в игровой реальности полета и в «настоящей» реальности коридора, где его стул загораживает маме проход. В своих действиях он не игнорирует ни одну из реальностей, он не прекращает играть, но и не выпадает из жизни, он умудряется совмещать все в одном пространстве, сохраняя полноту. Взрослея, люди часто теряют эту уникальную способность, поэтому для вхождения в игру взрослому человеку нужно время и специальные условия.



Удержание двух планов, совмещение двух реальностей характерно только для игровых методов, во всех остальных случаях это не нужно, а иногда и нежелательно.

В-третьих, как мы уже упоминали выше, игра — это жизнь, но только в ее концентрированном виде, и поэтому в игре можно представить всю полноту человеческой деятельности. В ней одновременно

сосуществуют и чистое мышление, и рабочие процессы (например, исследование, проектирование), и коммуникация, и человеческие отношения. В отличие от тренингов и семинаров (где, конечно же, все это тоже присутствует, но что-то всегда целенаправленно игнорируется), каждый из этих процессов нужен для игры, сознательно в нее втягивается, становится важной частью игровой реальности.

И, наконец, игровая форма позволяет «серьезным» людям поиному отнестись к своей деятельности и позволить себе экспериментировать, ставить вопросы и подвергать сомнению то, что представляется абсолютным и незыблемым. В игре они могут отвлечься от узкопрофессиональных задач и взгляда, увидеть всю сферу деятельности целиком, понять других участников общей деятельности, о существовании и проблемах которых до этого не имели понятия. Можно увидеть собственную профессиональную позицию в полноте всех связей и отношений, посмотреть на нее с точки зрения других позиций. Форма игры в каком-то смысле является защитной для человека. В условиях игры каждый может говорить все, что хочет, критиковать то, что в реальной жизни трудно представить как предмет критики. Но если человек переходит границы, чувствует общее неодобрение или страх от собственной смелости, он всегда может сказать: «Это я играю». Особенно это важно для статусных людей: признанных специалистов, государственных служащих и чиновников, для которых много значит чувство собственной защищенности.

Теперь обратим внимание на отличия оргдеятельностных игр от других игровых методов, в частности от деловых игр. Главное отличие состоит в том, **что именно** разыгрывается, **что** служит сюжетом игры. Основой игрового сюжета в том и в другом случае является реальная ситуация, в которой обнаружены затруднения в деятельности. Однако дальше способ работы с этой ситуацией очень отличается в зависимости от типа игры. Для деловых игр специалистами проводится исследование ситуации и ее моделирование. Сама модель позволяет рассчитывать последствия тех или иных действий участников в данной ситуации. В этой модельной ситуации всегда существует правильное решение, правильный способ действий. В ходе самой игры участники, разыгрывая определенные

ходы в ситуации и наблюдая их модельные последствия, научаются принимать правильные решения, приводящие к разрешению проблем и затруднений. Но моделировать можно только знакомые, известные или типовые ситуации.

В ОДИ же мы ничего не знаем о ситуации, т. е. мы не можем определить ее тип, построить адекватную модель, хотя, конечно, есть представления об основных процессах и наборе позиций. Изучение ситуации является частью самой игры, где роль исследователей выполняют сами игроки, и без их участия такое исследование было бы невозможным. В итоге никто не знает правильных решений, а сама ситуация развивается непосредственно на игре, последствия тех или иных действий игроков заранее неизвестны не им самим, не организаторам игры. Смысл такой игры «в условиях неопределенности» состоит не в том, чтобы обучать каким-то правильным действиям, а чтобы развить саму сферу деятельности. Поэтому ОДИ не применяются в типичных, имеющих решения ситуациях, где возможны и более адекватны деловые игры.

Таким образом, ОДИ — это не новая альтернатива деловым играм, каждый из методов имеет свою особую сферу применения. От всех остальных игр, ориентированных на решение конкретных предметных задач или ситуаций, ОДИ отличает принцип развития — это важнейший ее принцип. Участники ОДИ не получают новые знания, а участвуют в процессе коллективного мышления и деятельности по решению проблем, т. е. сами и добывают, и осваивают новое знание.

5. Применение в условиях трансформирующихся обществ

ОДИ как метод и форма развития мышления и деятельности является особенно актуальной и востребованной в тех общественных ситуациях, когда требуется системная трансформация, то есть преобразование, реорганизация большого числа сложных, комплексных сфер деятельности. Для всех постсоветских обществ требуется как минимум ревизия целей и задач деятельности, их восстановление и переформулирование в таких областях, как образование, наука, культура, политическая организация, управление, социальная самоорганизация и т. д. В то же время для людей в постсоветских странах, в особенности в Беларуси, актуальна проблема отсутствия практики формулирования такого рода целей и задач, а также опыта самоорганизации. Это требует не только высокой интеллектуальной оснащенности, но и, в первую очередь, готовности брать ответственность за решение столь сложных задач. Еще один важный аспект — это масштабность взгляда, когда сфера деятельности и ответственности охватывает всю страну.

Для беларусского общества организационно-деятельностные игры востребованы сразу в нескольких отношениях. Во-первых, реорганизация названных выше областей, хоть и может опираться

на чужой опыт, но, тем не менее, требует постановки целей и поиска форм, адекватных собственной ситуации и собственным устремлениям. Опыт нерефлексивного использования образцов всякий раз приводит к тому, что проблемы только усугубляются. Большинство стоящих задач – это задачи, не имеющие известных решений, а значит, требующие постановки проблем в мышлении и проектировании соответствующих типов деятельности. Такого рода задачи могут решаться только в специально организованных условиях коллективного мышления и деятельности.

В то же время реализация созданных программ и проектов требует наличия коллективного субъекта, который был бы в достаточной мере компетентен и квалифицирован. Очевидно, что для новых видов деятельности таких компетенций и квалификаций нет. Только в рамках организационно-деятельностной игры может идти одновременно и проектирование деятельности, и формирование коллективного субъекта, который берется за ее реализацию, осваивая новые позиции во время игры. Таким образом, в рамках игр людьми осваивается масштабность мышления и задаются недостающие в стране профессиональные позиции – это уже во-вторых.

А в-третьих, ОДИ являются **школой демократии** в прямом и точном смысле этого слова, поскольку идеи, на которых они строятся, – это идеи **соорганизации** и **самоорганизации**. Демократическая жизнь требует от каждого человека значительно больших усилий, мыслительных способностей, самодисциплины и ответственности. Игра же – одно из средств развития **активности** и **ответственности** в условиях коллегиальности, это средство развития людей и коллективов, которые в состоянии сами ставить себе цели и достигать их. Ведь, в отличие от других игровых форм, в ОДИ никто – ни участники, ни организаторы – не знают «правильного ответа», то есть содержания того результата (программы, проекта, плана и т. д.), который будет получен. Задача организаторов – правильно организовать и обеспечить всем необходимым основной рабочий процесс. Результатом же игры будет продвижение коллектива игры в область неизвестного, а также освоение им новых видов деятельности.

6. Устройство игры и организационные (квалификационные) требования

Разбираясь с устройством ОДИ, нам нужно будет рассмотреть несколько важных пунктов: позиционный состав игрового коллектива (кто именно и в каком качестве присутствует в ОДИ), компетенции и требования к организаторам и участникам игры, основные этапы и ход игры.

Состав игрового коллектива

Как уже говорилось выше, организационно-деятельностная игра строится, как имитация реальной деятельностной ситуации или сферы деятельности. Это означает, что участники игры должны представлять все необходимые профессиональные позиции, присутствующие в этой реальной ситуации. Такие участники представляют собой основной состав игроков. Кроме того, организаторы игры могут добавлять на «игровое поле» такие позиции, которые могут способствовать разрешению проблемы (например, позиции,

не достающие в реальной ситуации), или позиции, помогающие разворачиванию игровых процессов (профессиональные исследователи, эксперты, проектировщики и т. д.).

Для полноты имитации должны быть представлены все основные содержательные или ценностные оппозиции. Например, в реальности представители одной и той же позиции могут иметь разные, иногда полностью противоположные, взгляды на свою деятельность. Часто развитие игры строится как раз на выяснении сути этих противоречий. Поэтому среди участников ОДИ должны быть носители ключевых идей, ценностей, представлений, которые определяют реальную ситуацию в этой сфере деятельности.

Все эти участники делятся на группы, каждая из которых имеет собственную игровую цель и с учетом этой цели включается в общий рабочий процесс. Например, на игре по проектированию гражданского образования все участники делились на группы в соответствии с основными процессами, которые **необходимы** для нормального функционирования этой сферы деятельности. Именно необходимы, поскольку некоторые из таких процессов, например, стандартизация и технологизация гражданского образования, отсутствовали в реальной беларусской практике. Итак, в игре были сформированы следующие группы:

1. Реализация базовых процессов гражданского образования.
2. Организация, руководство и управление процессами гражданского образования.
3. Технологизация и стандартизация гражданского образования.
4. Организация и запуск проектов и программ в сфере гражданского образования.
5. Организация и запуск процессов коммуникации и PR в сфере гражданского образования.
6. Научное и концептуальное обеспечение гражданского образования.

Хотя список групп для участников задан программой игры, но сформированные группы **сами**, на основе самоопределения и анализа ситуации, формулируют игровые цели для группы, то есть ре-

шают, что и зачем они будут делать на игре. Чаще всего, цели, которые ставит себе группа, непосредственно связаны с содержанием собственной деятельности и названием группы. Например, группа «Организация и запуск процессов коммуникации и PR в сфере гражданского образования» ставила себе задачу организации коммуникации между всеми профессиональными позициями в гражданском образовании, представленными на игре. И эффективность работы группы зависит от того, насколько она приблизилась к достижению поставленной цели.

Кроме основного состава игроков на игре есть «служебные» позиции (руководитель игры, методолог, исследователь, игротехник), которые в комплексе называются организаторами игры. Эти позиции как бы надстраиваются над имитируемой деятельностной ситуацией и выполняют на игре особые функции. Они не связаны непосредственно с содержанием и темой игры, то есть с той сферой деятельности, в которую играют. Эти функции состоят в том, чтобы обеспечить игроков всеми необходимыми средствами и создать такие условия, чтобы основной состав игры достиг поставленных целей. Сюда входит контроль за правилами игры, за организацией работ в соответствии с программой и предоставление специальных знаний. Например, если в программе стоит задача на день — «проведение исследования», то они следят и направляют игру на выполнение именно этой задачи, а в случае, если игрокам требуются знания о том, *как* исследование проводить, то они дают такое знание.

Эти функции специально разнесены по различным «фокусам управления».

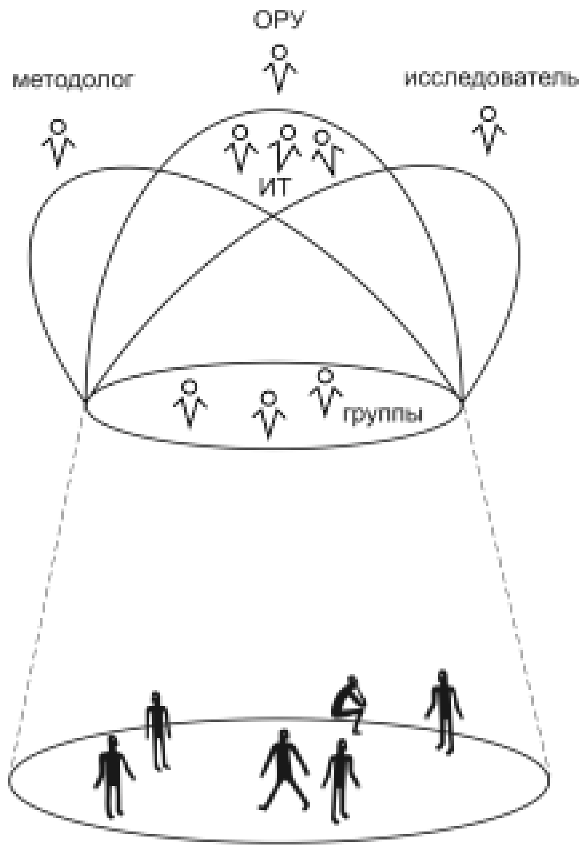
Первый фокус — «организация, руководство и управление игрой» — это, в первую очередь, руководитель игры, который организует и управляет выполнением программы игры, то есть поэтапным продвижением основного рабочего процесса. Это фактически самый главный для организации игры человек. В его задачи входит контроль **всех** протекающих в игре процессов от разворачивания чистого мышления до развития межличностных отношений. Он, как правило, делает установочный доклад, определяя рамки, обозначая основные темы и проблемы, актуализируя цели и задачи игры, отмечает

для всего состава игры прохождение или непрохождение основных тактов и этапов работы, а также назначает заседания, дает слово, при необходимости вносит коррективы в программу и т. д.

Функция руководителя игры предполагает не только саму игру, но и организацию, руководство и управление всем комплексом предшествующих и последующих работ: от коммуникации с заказчиком, замысла, разработки программы, набора участников и подготовки игротехнической команды и до анализа результатов игры.

В подчинении руководителя находится команда игротехников, которые являются его представителями во время работы групп. Их задачей является организация работы групп по теме дня и по теме группы. Внешне работа игротехника похожа на работу модератора: он управляет коммуникацией в группе, следит за регламентом, фиксирует результаты работы и т. д. Однако, в отличие от модератора, в его задачи входит ряд специальных функций, например, организация самоопределения и мышления игроков, которые он по возможности обеспечивает необходимыми средствами (понятиями, схемами и т. д.). Выполнение этих специальных функций предполагает, что, в отличие от модератора, игротехник может и должен предъявлять требования к логической строгости и последовательности суждений, проверять их серьезность и обоснованность, а также контролировать соответствие высказываний той позиции, которую занимает игрок. При этом функция игротехника в группе не предполагает непосредственной работы по содержанию темы, он вообще может иметь крайне мало знаний в той сфере деятельности, которая обсуждается. Поэтому выполнение описанных выше функций возможно, только благодаря владению определенными методологическими знаниями и специальными техниками работы (собственно это и есть игротехника).

Второй фокус управления — «методологический» — ответственен за обеспечение коллектива игры мыслительными средствами и инструментами для выполнения необходимых работ. Такими средствами являются методологические схемы, которые не дают содержательных ответов, но выступают инструментами для организации мышления. В игре у каждой группы, а иногда и у всего коллек-



тива игры наступает такой момент, когда они доходят до тупика в своих размышлениях. Для того чтобы двигаться дальше, необходимо имеющееся у игроков знание перевести в другую форму, которая позволяет выйти из содержательного тупика. Такой формой выступают методологические схемы. Методолог как бы «упаковывает» то, что наработано коллективом игры, в эти схемы. Работает с ними и развивает их. А после вместе с участниками игры наполняет их содержанием и превращает в новые знания, требуемые для решения игровых задач.

Методологический фокус управляет игрой не за счет непосредственных рычагов (постановки задач, определения порядка выступлений и т. д.), а за счет предъявления проблем, пробелов и несоответствий в знаниях игроков и предложения способов их преодоления.

Задача обеспечения игры мыслительными средствами — схемами, понятиями, идеями — также требует участия методологов, начиная от замысла игры до окончательного «разбора полетов». Кроме того, у методологов могут стоять также дополнительные задачи, связанные с изучением реализующихся на игре форм мышления, например профессионального.

Третий фокус — «исследовательский» — занимается исследованием протекающих на игре процессов, как основного рабочего, так и прочих. В результате своей работы исследователи могут осуществлять рефлексивное управление игрой. Это значит, что они могут предъявлять для участников срезы изменения игровой ситуации и продвижения коллектива игры к цели. Исследовательский фокус дает «картинки» состояния игровых процессов: их протекания, динамики, результативности. Для этого он ведет постоянный мониторинг всего, что происходит в игре. В тех играх, где протекает много процессов и работает много групп, исследователь может собирать и систематизировать результаты работы каждого дня. Эта информация помогает коллективу игры видеть всю картину ОДИ целиком, со всеми пробелами и недоработками. Кроме того, как и для методолога, для исследователя могут ставиться специальные задачи, не связанные непосредственно с темой и содержанием игры. Например, в одной из первых игр исследовательская группа занималась изучением рефлексии на материале ОД-игры, в результате была получена общая методологическая схема стадий рефлексивной работы.

Квалификации и компетенции участников игры

Управленческие задачи в игре очень сложны и требуют соответствующей квалификации и подготовки. Для каждого из фокусов управления эти квалификационные требования различны.

Игротехники. Минимальные компетенции, которыми должны обладать игротехники, заключаются в следующем:

– Владение базовыми методологическими знаниями и умение работать со схемами. Схемы являются основным игровым инструментом, и игротехник помогает игрокам овладеть этим инструментом. Кроме того, методологические схемы нужны игротехнику и для того, чтобы самому работать с тем содержанием, которое разворачивается в группе. Как мы уже говорили, часто игротехник не является специалистом в теме игры, и владение методологическими схемами необходимо ему, чтобы справляться с работой в группе. С помощью схем игротехник может правильно работать с содержанием: группировать, развивать, находить пробелы и противоречия и т. д., независимо от темы.

– Знание основных рабочих процессов. Это необходимо игротехнику для того, чтобы правильно организовать работу в группе. Ведь без знания того, что представляет собой «исследование», «проектирование» или «анализ ситуации», он не сможет ни различить их, ни правильно организовать работу.

– Владение некоторыми специальными техниками. Кроме схемотехники (техники работы со схемами), игротехнику нужно обладать техникой рефлексивной работы, техникой работы с группой, базовыми коммуникативными техниками и др.

Такая квалификация требует от потенциальных игротехников наличия высшего образования, т. е. владения базовыми познаниями в логике, философии, навыками анализа, теоретизирования и абстрактного мышления. Собственно же специальная игротехническая квалификация достигается в результате дополнительных курсов в течение нескольких месяцев в ходе подготовки к ОДИ на основе предшествующих знаний и навыков.

Исследователи и методологи должны обладать более высокой, чем игротехники, методологической квалификацией. Желателен также и предыдущий опыт участия в играх в качестве участников или игротехников, что позволяет им быстрее и лучше ориентироваться в игре. Сложно дать простые квалификационные харак-

теристики для этих игровых позиций, поскольку их описание неизбежно требует углубления в область методологических знаний. Заметим только, что ни методолога, ни исследователя нельзя подготовить за пару месяцев перед игрой даже из высокообразованного специалиста. Эти квалификации предполагают постоянную методологическую работу и вне ОД-игр.

Руководитель игры. Еще сложнее в каком-то стандартизированном виде описать квалификационные требования и необходимые компетенции **руководителя** ОДИ. До середины 1990-х годов считалось, что никто кроме основателя метода ОДИ Георгия Петровича Щедровицкого не может руководить играми. В первых играх, где руководителем был не Г. П. Щедровицкий, эта роль выполнялась сразу двумя людьми. Поскольку поодиночке никто не мог справиться с контролем и управлением всем комплексом процессов, которые протекают в игре. По сути, руководитель должен обладать квалификацией и методолога, и исследователя, и игротехника, используя эти знания и навыки в масштабе всей игры. Сегодня есть уже довольно много людей, способных руководить ОД-играми, но квалификация руководителя пока что не стандартизирована и передается непосредственно от учителя к ученику — «из рук в руки».

Участники игры. Определенные компетенции требуются не только от организаторов игр. Для участников ОДИ тоже существуют требования, но они несколько другого рода. С одной стороны, может показаться, что для серьезной содержательной работы требуются специалисты высокой квалификации в своей сфере деятельности, и такие специалисты, конечно же, приветствуются. Однако ОД-игры — это игры на постановку и решение проблем, поэтому квалификация участника определяется не только его знаниями в своей предметной области, здесь важнее способность критически отнестись к своим же знаниям, готовность серьезно воспринимать и разбираться с чужими знаниями и суждениями, понять и освоить новые методы работы, а также действительная заинтересованность в решении проблем и способность играть. Никто, конечно же, не тестирует участников, приглашаемых на игру, но наличие такого рода компетенций позволяет им более эффективно для себя и для общего дела участвовать в игре и помогает, так сказать, «выиграть» в ОДИ.

Основные этапы и ход игры

Разворачивание ОД-игры во времени можно представить как смену этапов, разных по своему смыслу и решаемым в них задачам.

Предварительный этап. Получение заказа и формулирование замысла игры. Он включает выделение проблемной области в деятельности, определение основных целей, задач и темы игры. Этот этап очень важен, но поскольку он не затрагивает сути метода ОДИ, мы не будем на нем останавливаться.

Подготовительный этап. Чаще всего, этот этап самый продолжительный. На то, чтобы подготовить игру, длящуюся неделю, иногда уходит два-три месяца напряженной работы. Что входит в этап подготовки? Предварительные исследования и содержательная проработка темы игры, разработка организационного проекта (оргпроекта) и программы ОДИ, мыслительное моделирование и сценирование основных моментов игры, подбор участников и подготовка игротехнической команды, решение организационных и технических вопросов. Мы не станем описывать каждый из указанных видов работ, остановимся лишь на самых важных: на программе и оргпроекте игры. Они являются главными организующими документами ОДИ, которые используются организаторами и участниками игры.

Оргпроект игры внешне представляет собой список групп, с помощью которого имитируется определенная сфера деятельности. Он составляется таким образом, чтобы при работе и взаимодействии групп были выявлены все основные проблемы и затруднения в имитируемой деятельностной ситуации. Набор групп в ОДИ может формироваться как комплекс профессиональных позиций, процессов в деятельности или имитировать основные содержательные оппозиции.

Программа оргдеятельностной игры представляет собой поэтапное разворачивание рабочего процесса, разложенное на дни и формы работ. Это значит, что основной игровой процесс (например, проектирование или программирование) расписывается как последовательность стадий. Для каждой из них отводится определенный

день (или несколько дней) в игре, который имеет соответствующее название. В нем отражается основная игровая задача на день.

В программе игры для каждого дня предусмотрено несколько форм работ. *Работа в группах* предполагает решение задачи, заданной темой дня, с учетом целей и задач каждой из групп. В результате групповой работы готовятся доклады, которые выносятся на пленарные заседания. На *пленарных заседаниях* собирается весь коллектив игры, где заслушиваются и обсуждаются доклады групп. Каждый рабочий день завершает *игротехническая рефлексия*, в течение которой осуществляется анализ хода игры и происходит корректировка задач следующего дня. Эта форма работы на ОД-игре является обязательной для организаторов (фокусов управления и игротехников), остальные игроки могут участвовать в рефлексиях по своему желанию. Обычно те, кто включился в игру, рассматривают игротехнические рефлексии как важный такт в работе и непременно посещают их. В программе игры специально отводится время для *индивидуальной работы* и *клубного общения*, и, безусловно, для перерывов на обед и сон.

Программа игры задает лишь организацию рабочего процесса, общие контуры, но не детальное описание. Это связано с основными принципами, которые предполагают, что самое главное в игре – это продвижение в сферу неизвестного, что нельзя запланировать, но можно организовать.

Основной этап. Это собственно сама организационно-деятельностная игра, где происходит непосредственная реализация подготовленных программы и оргпроекта. Такая реализация всегда частичная, так как в ходе игры могут быть переосмыслены и изменены цели, основные представления, состав групп и даже сама программа. Тем не менее, в ходе оргдеятельностных игр всегда есть несколько ключевых фаз.

Первая фаза игры – вхождение игрового коллектива в проблемную ситуацию. Основная задача этой фазы – самоопределение участников, т. е. осознание ими собственных целей и задач деятельности, как в игре, так и в реальной жизни. В соответствии с самоопределением участники формулируют цели группы. Исходя из выбран-

ных целей и задач, игроки проводят анализ деятельностной ситуации. Коллектив проверяет на прочность имеющиеся знания, представления и способы работы, выявляет затруднения, формулирует проблемы, определяет необходимые средства, методы и знания для решения проблем. Важно также сравнить **все** то, **что необходимо** (знания, средства) с тем, что **актуально имеется** у игроков. Первая фаза должна закончиться для коллектива четким осознанием расхождений между имеющимися возможностями и поставленными целями. Это называется *проблематизацией.* Она является поворотным моментом в ОДИ, когда прежние представления о деятельности и привычные схемы и нормы подвергаются сомнению, а порой и разрушению. Прохождение проблематизации заставляет участников по-новому взглянуть на свою деятельность и двигаться к решению задач, не имеющих решения в рамках прежних представлений. Важным моментом проблематизации является правильная постановка проблем. Эта постановка должна быть не просто фиксацией «тупика», она должна показывать, чего именно не хватает для достижения целей. Если получается так сформулировать проблему, у нас появляются основания для разработки основных идей ее решения.

После проблематизации наступает вторая фаза, которая более всего отличает ОД-игру от других методов. Суть этой фазы состоит в переходе от предметных, профессиональных способов мышления и деятельности к иному способу мышления. Теперь поиск решения выявленных проблем переходит от анализа ситуации и объектов в деятельности к анализу самих способов деятельности. Такая работа называется методологической работой, для нее существуют специальные средства — это методологические схемы. Во время второй фазы они становятся самыми главными «игрушками» в ОДИ. И собственно «игра» переносится, в первую очередь, на «доску», где эти схемы появляются, развиваются, проверяются.

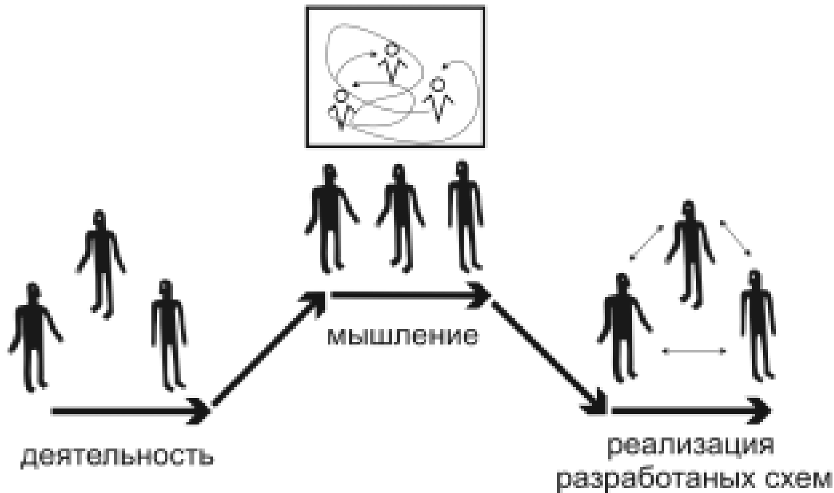
Необходимость перехода к схемам исходит из того, что решать действительные проблемы можно только на мыслительном уровне, абстрагируясь от сиюминутных обстоятельств, человеческих эмоций и т. п. Например, чтобы решать проблему соорганизации деятельности директора и подчиненного, нужно «забыть» о конкрет-

ных исполнителях ролей директора и подчиненного и разрешать эту проблему на теоретическом уровне, оперируя позициями «директор» и «подчиненный». Это позволяет работать дальше, уже не отвлекаясь на ситуативные обстоятельства. Только так в ОДИ мы можем действительно двигаться к решению. Специфика ОД-игр состоит в том, что в них, в первую очередь, разбираются с проблемами в организации деятельности. А проблемы личностного взаимодействия, хоть и являются важной составляющей ОДИ, но все же вторичны по отношению к мыслительным и деятельностным задачам.

В принципе, любые схемы, не обязательно методологические, позволяют отстраниться (абстрагироваться) от конкретной ситуации и решать задачу в чисто мыслительных формах. Но именно методологические схемы являются теми схемами, в которых фиксируется деятельность, поэтому они лучше всего подходят для дальнейшей работы в ОДИ. Однако, как правило, люди не готовы сразу работать на уровне чистого мышления (со схемами, понятиями, концептами), поэтому на этом этапе возрастает роль методологических консультаций.

В ходе этой фазы коллектив игры находит (выраженные в схемах) шаги к организации совместной деятельности по-новому, такой, в которой проблемы могут быть разрешены. Например, могут быть обнаружены недостающие позиции или даже целые производственные процессы, которые не были учтены ранее.

В следующей, третьей, фазе коллектив игры соорганизуется так, чтобы проиграть разработанные схемы. Игроки примеривают на себя новые позиции или новые функции в старых позициях, разыгрывают новые отношения. Таким образом проверяется и корректируется достигнутое в результате совместной работы понимание путей решения проблемы. Собственно третья фаза является своеобразным возвращением к реальности, но не в смысле выхода из игры, а смысле перехода к особому режиму работы. Игроки начинают в режиме проектирования (программирования, планирования, принятия совместных обязательств и др.) перестраивать свою собственную деятельность, ориентируясь на реальность. Все еще находясь в игровом режиме, они осваивают только что наработанные способы решения проблем, примеривая их не только к себе,



но и соотнося с другими профессиональными позициями в общей организации деятельности. В этой фазе происходит «оформление» участниками результатов (знаний, способов деятельности, других способов мышления) для использования в реальной ситуации.

Эта фаза заканчивается «*выходом из игры*» – специальной процедурой перехода от игрового режима в режим реальной деятельности. Обычно это общая и обязательная для всех участников итоговая рефлексия игры. На ней все участники ОДИ: и игроки, и команда организаторов – не только имеют право, но и должны высказать свое отношение к игре, а также досказать все то, что было недосказано во время самой игры.

Заключительный этап в большей степени относится к работе руководителя, методологов и игротехнической команды после игры. Здесь подводятся итоги и разбираются специальные задачи, которые ставились перед исследователями и методологами. Как правило, руководителем игры готовится содержательный отчет по результатам ОДИ, но главный результат ОДИ не фиксируется в текстовой форме. Этим результатом является решение проблемы непосредственно в организации деятельности, которое игроки уносят из ОДИ «на себе».

Заключение

Кратко и максимально просто рассказать об ОДИ и не потерять в этом упрощении сути метода оказалось трудной задачей. Стараясь быть максимально понятными, мы многое сознательно опустили в изложении. Однако один вопрос нельзя обойти своим вниманием, несмотря на его сложность и трудность понимания. Вопрос главной и первоочередной заботы всех методологов, их ежедневной работы и изучения — это вопрос мышления (или на сленге методологов — вопрос «идеального плана», «доски»). Именно организованное и инициированное игротехниками и методологами мышление позволяет достигать в ОДИ всех тех уникальных эффектов, о которых мы говорили выше. Только за счет разворачивания чистого мышления становится возможным удержание и организация всех элементов и сложнейшего комплекса процессов игры в единое целое, именно в мышлении происходит основное продвижение по содержанию, именно им организуется деятельность.

Проживание в ОДИ и методологических семинарах уникальных ситуаций живого «здесь и сейчас» мышления, создания чего-то нового и доселе неизвестного вводит участников этих ситуаций в мир мышления. Пожалуй, наибольшее чудо, которое производит игра, это чудо коллективного мышления. Люди начинают мыслить, а значит, начинают быть и существовать как люди (cogito ergo sum). Для нас кажется очевидным, что страна может быть полноценной, а ее народ свободным только тогда, когда в ней есть место для мышления и есть мыслящие люди.

А есть ли место для мышления в Беларуси? Каким образом в нашей стране принимаются значимые решения, определяются пути и направления развития, решаются насущные проблемы? С участием мышления или шаблонно, по привычке, на основе чувств и частных мнений? Достаточно посмотреть на участие интеллектуалов в жизни страны, чтобы понять, что сегодня места для мышления в Беларуси нет. А значит, его нужно создать. Ведь, согласно формуле неокантианца Конрада Лотце, то, что должно быть, является основанием для того, что есть. Играя, мы осваиваем во многом незнакомый нам мир мышления и деятельности, играя, мы создаем то, что должно быть (иногда даже вопреки очевидности), чтобы наше будущее действительно принадлежало нам самим. Мы убеждены, что оргдеятельностные игры — это средство развития мышления в нашей стране.

Источники

Чтобы начать более глубокое знакомство с методом ОДИ, можно обратиться к следующим источникам:

1. **Щедровицкий Г. П., Котельников С. И.** Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М., 1983.

2. **Зинченко А. П.** Игра. В Харькове проведен экспертный семинар по теме: Учебно-воспитательный процесс в вузе // Архитектура. Приложение к «Строительной газете» от 25 апреля 1982.

3. **Зинченко А. П.** Игровая форма межпрофессионального обсуждения градостроительных проблем // Строительство и архитектура, 1983, № 8.

4. **Наумов С. В.** Организационно-деятельностные игры // Природа, 1987, N 4.

5. **ОДИ-1** // Организационно-деятельностные игры. — М.: Наследие ММК, 2006

Вячеслав Бобрович

Нешуточные игры на поле гражданского образования
(заметки участника ОДИ)

В конце марта автору этих строк удалось поучаствовать в одной из организационно-деятельностных игр (ОДИ), проводимых Агентством Гуманитарных Технологий (АГТ). Мероприятие состоялось в окрестностях Гёттингена, в одном из тихих и живописных уголков Германии. Удаленность от дома помимо всего прочего имела смысл и по «игровым» соображениям. Так достигалась «чистота эксперимента», полное погружение в проблему. Покинуть игру было практически невозможно. Ничто постороннее не отвлекало.

Участниками (за исключением двух иностранных гостей) были белорусы – представители различных общественных организаций,

---

Вячеслав Бобрович — *политолог, кандидат философских наук, преподаватель МГЛУ, участник организационно-деятельностной игры «Гражданское образование в Беларуси: продолжение или начало» (23-30 марта 2007 г., г. Гёттинген, Германия)*

занимающихся неформальным образованием, работники системы формального образования, эксперты белорусского научного сообщества. Отбор участников был обусловлен темой игры, которая звучала так: «Гражданское образование в Беларуси: продолжение или начало». Организаторы попытались собрать тех, кто волей-неволей, сознательно или неосознанно занимается (или должен заниматься) воспитанием белорусского гражданина. Целью игры было получение конкретного результата в виде социального проекта, призванного дать толчок созданию системы гражданского образования, адекватной современным требованиям. По замыслу организаторов игры, концепция гражданского образования в Беларуси должна объединить разрозненные усилия представителей государственного и негосударственного сектора образования в деле обучения белорусского общества демократической гражданственности.

Официально заявленная цель ОДИ — создание вполне конкретного проекта. Действительно, слишком дорогое это мероприятие, если учесть проезд, проживание, питание, продуманную организацию, чтобы устраивать его исключительно для личностного роста игроков. Однако любая организационно-деятельностная игра решает еще одну очень важную задачу — обеспечение вполне конкретных подвижек в сознании и поведении участников. Методологи признают, что, в конечном счете, влияние, оказываемое игрой на «игроков», может быть важнее, чем создаваемый в процессе игры продукт. Иногда среди них можно даже услышать тезис о необходимости «ОДИ-зации» всей страны. Предложение, надо сказать, не лишенное смысла, если учесть безграмотность и безответственность большинства населения (обывателей, политиков, интеллектуалов) в вопросах всякого рода деятельности.

В данной статье я не буду подробно освещать содержательные аспекты игры. Они достойны того, чтобы стать темой отдельного разговора. Остановлюсь лишь на том, что представляет собой игра как метод и почему она вызывает столь противоречивые отзывы. Подобно многим участникам, до поездки в Гёттинген я знал о ней совсем не много. Говорили о том, что не каждый выдерживает ее накала, что ведущий (Владимир Мацкевич) может буквально «рас-

топтать» на глазах публики любого из участников, доказав его интеллектуальную и деловую несостоятельность. Ходят легенды, что в одной из игр кто-то из участников пытался выброситься из окна, а кого-то попросту выгнали из игры за «неугодное» поведение. Вспоминая Конфуция[1], решил, что не буду выносить каких-либо скоропалительных суждений. Как выяснилось — совершенно оправданно, потому как понять игру можно только изнутри.

По факту своего участия в игре попробую порассуждать о том, что в ней привлекает и настораживает. Испытав и то, и другое, пообщавшись с ее сторонниками и противниками, попробую объяснить причины подобной двойственности.

Итак, что в игре безусловно **привлекает**.

Прежде всего, это, конечно, предельное **внимание к слову**. Мы все хорошо знаем, что слово — это дело. Нам с детства твердили о том, что слово творит чудеса, что словом можно погубить и вылечить, унизить и возвысить. Однако в жизни, как правило, относимся мы к словам необдуманно и расточительно. В белорусском обществе повседневная коммуникация нередко превращается в процедуру, где каждый использует собеседника в качестве бесплатного «психоаналитика». Мы превращаем разговор в средство собственного самовыражения и самореализации. В таком «диалоге» каждый ждет своей очереди, чтобы высказаться, не слишком прислушиваясь к тому, что слышит.

В СМД-подходе слово — это не просто дело, а проявление человеческой деятельности. По крайней мере, если это слово произносится в расчете на публичное восприятие. Все, что презентуется публике, не может и не должно оставаться без внимания. Публичное обсуж-

---

[1] Учитель сказал:
Что ненавидят все,
То требует проверки,
Что любят все,
То требует проверки. [1]

дение — это не просто приятное времяпровождение, а деятельность, направленная на позитивный результат. Таковым может стать согласие в каких-то важных вопросах, сотрудничество в выполнении взятых на себя обязательств. При таком подходе слова участников игры оцениваются как вклад каждого в «общее дело». Даже если они просто выражают сомнение или несогласие. Конструктивная критика может быть не менее полезной, чем конструктивные идеи.

Благодаря совместным усилиям организаторов и участников на игре создается атмосфера, которая резко контрастирует с тем, что обычно мы наблюдаем в публичном и частном пространстве. В ОДИ ваши слова воспринимаются очень даже серьезно. Кто-то увидит в этом излишнюю придирчивость или даже предвзятость. Ну, сказал что-то, не обдумав, или ошибся в приведенных фактах. С кем не бывает? Нельзя же контролировать каждое свое слово. Вон и президент часто говорит абы что. Однако можно посмотреть на данную ситуацию и иначе. Внимательное отношение к вашему слову говорит о том, что вам доверяют. Вас считают самостоятельным, ответственным субъектом «говорения», который абы что говорить не станет и который осознает, что он делает своим говорением. Собственно, в этом и заключается практическая реализация свободы слова и мнения, уважение к человеку как субъекту деятельности.

К сожалению, белорусская «толерантность» — это не столько терпимое отношение к другому, сколько игнорирование. Его просто не замечают и не слышат. Мы не замечаем того, что говорят и пишут вокруг нас. В стране производится не так уже много хороших текстов, но и те, что есть, мало кто знает. Мы не спорим с другими в тех случаях, когда следовало бы. Просто оставляем без внимания. В каком-то смысле подобного рода толерантность даже хуже, чем нетерпимость. Ведь последняя, по крайней мере, есть результат неравнодушия. Для того чтобы прийти к настоящей толерантности, мы должны научиться быть небезразличными, заинтересованными в обществе, в его проблемах, друг в друге.

Как преподаватель, с удовольствием применил бы некоторые игротехнические методики в аудитории. Не секрет, что занятия в ВУЗе сегодня проходят скучновато. Вопросно-ответная система себя изжила, зачитывание рефератов превратилось в сонную про-

цедуру зарабатывания оценок. Низкий уровень объективной информированности и заинтересованности студентов (учеников) в учебе затрудняет работу даже самых талантливых педагогов. Есть и другая крайность, когда использование активных методов обучения ведет к превращению занятий в поток ни к чему не обязывающих игр. Истина где-то посредине и связана с созданием особой атмосферы в классе (аудитории), заставляющей внимательно относиться к каждому высказыванию. Тогда самое простое обсуждение может превратиться в интересную словесную игру, вовлекающую в свою орбиту даже самых слабых. Методологам следует уделить особое внимание адаптации своих техник к нуждам современной школы, подумать над тем, как вооружить ими обычного педагога.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОИЗНОСИМЫЕ СЛОВА

Со времен античности демократия связана с публичным обсуждением общественных проблем. В споре побеждал тот, кто смог убедить в своей правоте общественность, кто брал на себя ответственность за сказанное и мог реализовать его в деле. Именно тогда публичное говорение стало важным и серьезным занятием. Граждане осознают значение логики и риторики, начинают понимать (благодаря философам) опасность демагогии. В белорусском обществе ответственность за слова в значительной степени утрачена. Многие слова давно уже ничего не означают, другие наполнены иным, искаженным смыслом. Отсутствует и ответственность за публичное высказывание. Можно нести сущую околесицу с высокой трибуны парламента, на конференции, на международном форуме. Никто не опровергнет и не заинтересуется. Для нас всех была бы очень полезна процедура возвращения к истинному смыслу слов (методологи во главе с Владимиром Мацкевичем вспоминают при этом конфуцианское «исправление имен») и к истинному значению публичных выступлений.

В целом «работа» на игре происходит при повышенном градусе внимательности как со стороны говорящего, так и со стороны слушателей. Повышению этого «градуса» способствует многое: ком-

петентность участников игры, их согласие принять ее условия и общими усилиями создать соответствующую атмосферу, тренерский талант В. Мацкевича. Не допуская пустословия и не оставляя без внимания высказанную мысль, в коммуникации можно получить неплохие результаты.

Глядя на игру со стороны, порой можно наблюдать довольно интересные сцены. К примеру, кто-то выразил особое мнение или задал вопрос, на который непросто ответить. «Что делать будем?» — спрашивает ведущий. Скоропалительная реакция не допустима, потому что и она будет строго взвешиваться и оцениваться. Умные, знающие люди подолгу сидят в молчании. В иной ситуации при обсуждении подобных вопросов они говорили бы много и горячо, перебивая и не слушая друг друга. Здесь каждого услышат. Но от этого не легче. Ведь на игру приглашаются не случайные люди, а значит, от них ожидается взвешенное, компетентное суждение. Если же человек говорит необдуманно и не способен к ответственному высказыванию, то под сомнение ставится все, что он делает «дома», в неигровой ситуации. Сразу возникает вопрос: «Дает ли он себе отчет в том, чем он занимается, что он делает? Может быть, он случайный в своем деле человек?[2]»

Повышению ответственности за мысли и слова в ОДИ способствует поэтапность формирования докладов. Вначале они обсуждаются и формулируются в группах, т. е. там, где собираются люди, занимающие примерно одну и ту же позицию (иногда и разные, но тогда есть возможность рассмотрения вопроса с разных позиций).

---

[2]У Г. П. Щедровицкого есть интересный пассаж относительно нашей общей предрасположенности к необдуманному говорению. «Мы говорим не потому, что хотим произвести действие, а просто так, поскольку молчать считается неудобным и неприличным. Если человек, скажем, встречается с другим и при этом молчит, считается, что он в плохом настроении. В Японии все иначе: если вы начнете просто разговаривать, то вас отнесут к числу тех невоспитанных людей, которые болтают так просто, не зная зачем. Так жестко у них структурируются законы понимания».

Затем на пленарном заседании один из членов группы презентует коллективно выработанную точку зрения всем участникам. Там она подвергается жесткой оценке с точки зрения ее методологической и содержательной состоятельности. Атмосфера может накаляться до предела. По крайней мере, организаторы игры делают для этого все возможное. Не зря ведь, задолго до игры они основательно погружаются в проблему на своих методологических семинарах. На самой игре при оценке мыследеятельности участников групп используются логические приемы, позволяющие обнаружить шаткость и слабую аргументацию.

Дерзкое, порой злое отношение публики (прежде всего, игроделов и игртехников) заставляет докладчиков быть предельно собранными. (Подобная встряска, кстати, дает хороший толчок для дальнейшего осмысления и обсуждения проблем в так называемой «индивидуальной работе» и «клубном пространстве»). Иногда намеченные докладчики предпочитают не рисковать и снимают запланированные выступления. Обязаловки в этом деле на игре нет. Напротив, для повышения «планки» ведущий использует нехитрые приемы нагнетания напряженности: «Кому есть сказать еще что-нибудь новое?», «Кто скажет что-то, более значительное, превосходящее по значению сказанное?» Чаще всего, эту напряженность повышает сам Мацкевич. Он сознательно создает оппозицию высказываемой точке зрения, выражая это в заостренной, гротескно-ироничной форме. Выступления участников он использует для того, чтобы проиллюстрировать типичные слабые места тех или иных позиций.

ДИСЦИПЛИНА МЫШЛЕНИЯ И ВЫСКАЗЫВАНИЯ

В СМД подходе разработано много разных приемов, позволяющих дисциплинировать процесс мышления и говорения участников ОДИ. Это проявляется как в большом (процессе мыследеятельности всех участников игры), так и в малом (выступлениях и диалогах отдельных участников). Некоторые из этих приемов для непосвященного выглядят довольно странно, где-то даже комично. К примеру, увлеченного речью человека останавливают вопросом: «Что

ты сейчас делаешь?» Обычно человек отвечает первое, что приходит на ум. «Говорю». Тогда следуют уточняющие вопросы: «Для чего и кому говоришь? Нужно ли это сейчас говорить? Что хочешь сказать своим говорением?» и т. д. Таким образом участника коммуникации возвращают из потока сознания и говорения в осознание ситуации, в которой он находится, заставляют его отдавать себе отчет в том, что он делает своим говорением. Может быть, он задает вопрос, выражает особое мнение либо просто, злоупотребляя общим временем, предается нахлынувшим воспоминаниям.

Возвращение в «настоящее» практикуется и всем составом игроков, когда игра заходит в тупик и нужно разобраться, что же делать дальше. Для этого применяется метод рефлексии (методологи делают ударение на последнем слоге, подчеркивая методологическую нагруженность этого термина). В СМД-подходе рефлексия выполняет роль своеобразного поплавка, позволяющего «вынырнуть» из процесса мыследеятельности, чтобы оглядеться – посмотреть в прошлое и будущее. В практическом плане рефлексия помогает разобраться в сложной ситуации, шаг за шагом распутать то, что было. «Я сказал это, он сказал то, потом было следующее...» В широком контексте рефлексия помогает игрокам осознать цель и этапы мыследеятельности, понять смысл того, что и для чего делается в игре и самой игрой.

Важным средством дисциплинирования мышления в ОДИ является использование специального языка схем, в которых, как правило, присутствует субъект и объект деятельности, ее нормы и средства осуществления. Надо сказать, что подобная практика не лишена смысла. По опыту общения со студентами знаю, что наиболее бессодержательной формой деятельности для них является говорение. К старшим курсам даже самые незнающие, если речь идет о гуманитарных предметах, в необходимых случаях что-нибудь «наговорят». Переубедить их в том, что они не знают, о чем говорят, бывает непросто. Имея лишь поверхностное знакомство с предметом, человек не осознает масштабы «незнаемого». Другое дело, когда отвечать приходится письменно. Написать что-то и не обнаружить своего незнания значительно труднее. Создание текста значительно сужает возможности для пустословия. Студент

становится гораздо более скромным и ответственным за слова.

Еще более эффективным средством выражения мысли является схема. Здесь и преподавателям далеко не всегда удается пройти проверку на содержательность. Схематизация помогает тем, кому есть, что сказать. Бессодержательное, путаное, нелогичное выступление невозможно отразить на схеме. И если все-таки человек попытается это сделать, слушателям не составляет труда выявить его погрешности.

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД

Одним из преимуществ ОДИ, помимо пробуждения творческого потенциала участников, является поиск тех, кто готов и способен к реализации запланированных действий. ОДИ потому и называется организационно-**деятельностной** игрой, что учит и подталкивает участников к мыслительной и практической деятельности. Поэтому результат игры — это не столько выяснение того, **что** делать, сколько того, **кто** это будет делать.

Важнейшим требованием, ориентирующим участников в сторону деятельностного подхода, является необходимость «самоопределения». Каждый должен занять какую-то деятельностную позицию, исходя из которой он будет анализировать и решать обсуждаемые проблемы. По этому пункту, пожалуй, между участниками и организаторами было больше всего разногласий.

Методологи считают, что невозможно делать компетентные суждения, не занимая какой-либо позиции [3]. Отсутствие оной, чаще всего, приводит к ни к чему не обязывающим рассуждениям с неопределенной точки зрения. Такой человек с легкостью судит обо всем, что видит, не принимая во внимание обусловленность знания интересами, профессиональной компетентностью, политическим и историческим контекстом. Яркий пример тому дети или пребывающие в детском состоянии сознания взрослые, для которых многие «привлекательные», на их взгляд, профессии и виды работ являются «легкими» и ни к чему не обязывающими. «Ну, что там особенного — быть начальником. Отдавай приказы и требуй исполнения». «Что он, собственно, делает — ученый. Читает себе

книжки и пишет всякую ерунду».

Надо сказать, что именно ученым требование занять какую-то определенную деятельностную позицию не нравится больше всего. Оно и понятно, ведь они привыкли брать проблему «целиком», быть беспристрастными в анализе. Занять какую-то жесткую позицию означало бы для них потерю «объективности», сужение горизонта мышления. СМД-подход не признает абсолютно объективированного мышления в сфере социогуманитарных исследований. Методологи полагают, что ни одному человеку не под силу рассмотреть проблему с разных позиций (позиция эксперта, в этом смысле, не исключение). Поэтому и нужна игра, на которой можно было бы произвести «сборку» разных точек зрения, осуществив приращение имеющегося знания. В принципе, и отдельный человек тоже может сделать нечто подобное, но не в каждый отдельно взятый момент времени.

Противостояние «деятельностного» и «критического» подходов не мешает тому, чтобы попытаться сыграть в «самоопределение», даже если в жизни ты этого не делаешь. Как и всякая игра, ОДИ предполагает определенные игровые установки. Впрочем, в контексте белорусского общества требование занять какую-то деятельностную позицию имеет смысл не только по «игровым» соображениям. Неслучайно используемый на игре игротехниками прием уточнения позиции участников для многих звучал шокирующе. Задаваемый в лоб вопрос: «Ты это говоришь как кто?» – ставит в тупик. Человек всячески пытается избежать своей самоидентификации, рассматривая ее как сковывающие, затрудняющие «свободное мышление» путы.

Впрочем, есть и еще одна, более веская, причина такого поведения. Мы не хотим быть ответственными за ситуацию во всех смыслах этого слова. Одна из бед белорусского общества как раз и заключается в том, что здесь никто не связывает себя с происходящим. «Все это без моего согласия и участия, я здесь ни при чем». Стремясь дистанцироваться от реальности, белорусские интеллектуалы позиционируют себя как метафизические субъекты, занимающие «критическую позицию» по отношению ко всему, что их окружает – власти, оппозиции, народу.

ОДИ позволяют несколько иначе посмотреть на традиционный расклад сил в обществе. Обычно в нем выделяют **власть**, **народ** и постоянно думающую и страдающую «за народ» **интеллигенцию**. В упрощенном виде общество делится на тех, кто думает, и тех, кто не думает (просто пьянствует или выполняет приказы сверху). «Рассуждающее» начало (Платон) сосредоточено в интеллигенции. Именно она призвана выполнять роль, которая в идеальном государстве Платона отводилась «философам». С момента своего возникновения (XIX в.) интеллигенция наделяется качествами высокой гражданственности и патриотизма, способностью жить судьбою своей страны. В сегодняшней интеллигенции как никогда ранее «критический» дух преобладает над волевым, «деятельностным» началом. Она постоянно жалуется на бессовестную власть, на народ, которому «ничего не нужно», и на ситуацию, в которой «ничего нельзя сделать».

СМД-подход позволяет провести дифференциацию иначе. Современное белорусское общество состоит из тех, кто что-то делает (имеется в виду – на благо общества), и тех, кто ничего для этого не делает, даже если и говорит обратное. «Недеятельностная» позиция объединяет по одну сторону «баррикад» и не желающую проводить реформы власть, и не задумывающихся о своем будущем обывателей, и бездеятельных, не верящих в смысл какой-либо социальной активности интеллектуалов. На игре данная установка нашла свое выражение в нежелании идти на компромиссы, что-то менять в устоявшихся формах работы, в неверии в смысл и возможность коллективной работы по преобразованию будущего. Белорусские интеллектуалы слишком легко погрузились в постмодернизм (где все «исчезло» – автор, история, народ, продуктивная деятельность), отказавшись от рутинного просветительства. Проект Просвещения «завершился» в одной отдельно взятой стране.

В своем заключительном слове Владимир Мацкевич подметил, что на игре особенно трудно приходится тем, у кого и в жизни слова расходятся (или не подкрепляются) с делом, кто не осознает, что и для чего он делает своей работой. Если по жизни человек знает, что он делает, у него меньше шансов «заиграться». Если не

знает, у него есть возможность задуматься над этим, дать себе в этом отчет.

ПОВЫШЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В системе обучения демократии общим местом стало утверждение о том, что свобода имеет смысл лишь в купе с ответственностью. Чувство ответственности за все, что происходит в обществе, желание участвовать в решении общественных проблем, собственно, и называется гражданственностью. Ее нам особенно не хватает. В белорусском обществе каждый (власть, бизнес, чиновники, военные, обыватели) думает о себе и никто не думает об общем. Не отличаются в этом смысле и интеллектуалы, хотя их безответственность может быть несколько иного рода. Они, может быть, и думают, но все как-то по старинке. Кроме того, считается, что люди умственного труда уже в силу специфики своей деятельности предрасположены к неорганизованному, необязательному поведению. Для них характерна легкая безответственность во всем: пообещал и не сделал, взял на время и не вернул, назначил встречу и не пришел или опоздал на час и т. д.

Белорусское общество наследует старую советскую традицию несовпадения слов, дел и мыслей. Именно здесь кроется причина поразившей всех тотальной безответственности. Реформирование такого общества требует «исправления имен». Методологи используют это выражение Конфуция, имея в виду, что сегодня имена искажены или вовсе утратили первоначальный смысл: президент не является президентом, граждане гражданами, ученые учеными. Никто не осознает и не выполняет своей истинной роли, своего предназначения.

Белорусы не избалованы свободой и не знают, что такое ответственность за ее использование. По опыту преподавания в ВУЗе знаю и вижу, как вчерашние школьники, отпущенные «на волю» последним звонком, опьяняются воздухом университетской «свободы» и на какое-то время забывают об элементарных правилах этикета. Кажется, что теперь все можно: не ходить на занятия, на лекции, по первому «зову» мобильника выскакивать в коридор, курить на виду у всех, громко демонстративно смеяться.

Игра заставляет хотя бы на время вспомнить о том, как оно «должно быть» на самом деле. Надо сказать, что удается это не всем и не сразу. Например, большинство участников прослушали установочный доклад в пол-уха и не взяли на себя труд его детального разбора в группах. Всем понятно, что в подобного рода «казенных» выступлениях принято говорят какие-то общие, ни к чему не обязывающие вещи (что называется – «по протоколу»). Уже потом, в процессе игры, когда возникли содержательные споры по этому поводу, многим пришлось повторно возвращаться к тексту доклада с целью его более детального изучения.

То же самое проявилось и в отношении программы игры. Прошло несколько дней, прежде чем участники поняли, что постоянные отсылки к пунктам программы не случайны и что каждое ее слово что-то означает. Мы ведь знаем по опыту, что запланированное далеко не всегда осуществляется. Признаюсь честно, что и сам, перед поездкой, после предварительного знакомства с программой игры подумал, что по большей части задуманное так и останется на бумаге. Мало ли проводится у нас разнообразных плотно «упакованных» научных мероприятий, в которых на первый взгляд все распланировано до минуты, но на практике всегда находится место отдыху? Каково же было мое удивление, когда я увидел, что все написанное соответствует действительности. Завтрак в 7.30. Начало работы в 8.00. Заключительная игротехническая рефлексия с 22.00 до 23.00. Мало того, в действительности она не раз затягивалась до часу ночи. За более чем недельное пребывание в Германии только одна полноценная экскурсия в Гёттинген, которая длилась 3-4 часа. До нее и после нее – опять же работа.

Теперь попробуем посмотреть на игру в ином свете и зафиксировать то, что в ней может **не понравиться.**

Отсутствие **«введения»** в игру, где участникам (в особенности тем, кто участвует впервые) объяснили бы ее основные правила и тонкости. Без этого многие из них поначалу чувствуют себя не в свое тарелке. Особенно, когда с них начинают требовать то, к чему они явно не привыкли – занимать какую-то деятельностную позицию, давать отчет каждому своему утверждению и пр. Может быть,

это замысел организаторов – добиться большего психологического эффекта через внезапное погружение, противоречивую оценку происходящего, самостоятельное самоопределение по отношению к игре. А может, они просто уверены в том, что об игре и так уже много написано и ее тонкости так или иначе всем известны.

Но так или иначе многие участники были обескуражены тем, как проходит игра, и были к ней явно не готовы. Кто-то выразил мнение, что если бы заранее знал о ее деталях, вряд ли бы поехал. «Это не мое», – выразился один из моих коллег. По опыту собственного участия могу сказать, что большинство вопросов отпадает само собой в процессе игры. Сомневаюсь, что кто-то мог бы мне в этом помочь до игры. Судя по всему, ответы на подобного рода вопросы нужно получать самостоятельно.

Одним из самых распространенных нареканий в адрес организаторов игры является упрек в **жестких методах** ее проведения. Признаюсь, что и сам на одном из пленарных заседаний возражал Мацкевичу, когда он пытался «прессовать» одного из участников за «безответственное» заявление. Я выразил сомнение в возможности учить демократии недемократичными средствами. Примерно об этом же выразился в своем обращение к участникам игры немецкий представитель, директор школы, в которой проходила игра. Он тоже выразил озабоченность по поводу толерантности, уважения к мнению другого и прочих «демократических изысках», которых на игре, по его мнению, явно не хватало.

По словам Мацкевича, немилосердное отношение к участникам игры обусловлено выпадающей на них высокой ответственностью. Действительно, каждый человек обладает правом отвечать или не отвечать на заданные вопросы. Но на игру пригласили не «каждого». Тем самым признается высокий статус участника и «спрос» за слова. Трудно сказать, что в такой ситуации нужно делать – гордиться или обижаться. Обычно это определяется общим отношением к игре. «Признавшие» игру к ее методам относятся достаточно спокойно. Собственно говоря, атмосфера всякой игры определяется согласием ее участников принять на себя те или иные правила «хорошего» и «плохого» тона. Нередко сами игроки заин-

тересованы в ужесточении условий игры. В современном спорте, например, в целях повышения зрелищности устраиваются настоящие баталии (вспомним профессиональный хоккей). В конце концов, не нравится эта игра — играй в другие.

Справедливости ради следует отметить, что отношение Мацкевича к участникам не было таким уж жестким. Он первым осаживал не в меру заигравшихся игротехников, пытавшихся перенести накал страстей из пленарного заседания в клубное и частное пространство. Непримиримость, если она и была, проявлялась, прежде всего, в отношении самих же организаторов — методологов и игротехников. Вспоминаю эпизод, когда в беседе с коллегой услышал возмущенные замечания по поводу «бесчеловечного» отношения. При детальном расспросе выяснилось, что речь идет о выпадах Мацкевича в адрес методологов. «Я не могу видеть, как унижают других людей», — сетовал собеседник. Действительно, за промахи Мацкевич к своим подопечным был беспощаден. Надо отдать должное этим молодым ребятам, которые проявляли чудеса самообладания и вели жесткую интеллектуальную борьбу в столь сложных условиях. Нужно обладать хорошей психологической закалкой, чтобы согласиться быть выставленным перед всеми в «дурацком» свете, сохраняя при этом способность мыслить. По всему видать, у них изначально была иная, гораздо более серьезная установка на игру и преодоление ее трудностей.

В психологическом плане вопрос о методах игры, в конечном счете, решается через очерчивание «своего круга», определение «своих» и «чужих». В повседневности мы ведь тоже, как правило, более требовательны к «своим», к тем, кто с нашей точки зрения обладает особым «статусом» и с которых должен быть «особый спрос». «Свои» — это те, кто многое понимает без слов, кто на слова не обижается и понимает, что за ними стоит нечто более значимое (может быть, не всегда понятное окружающим). Вспоминаю на этот счет слова Ошо о том, что все слова благодарности выдуманы для «внешнего» круга, т. е. для тех, кто по-настоящему вас не понимает. Эти слова нужны, чтобы не спровоцировать конфликт. Среди «своих», среди по-настоящему близких людей все эти «позвольте» и

«извините» излишни. Судя по всему, методологи давно уже являются кругом единомышленников, где на слова стараются не обижаться, потому что есть взаимопонимание. Обычно, чем теснее этот круг, тем дальше граница дозволенного — критики, шуток, ненормативной лексики.

УЗУРПАЦИЯ ИСТИНЫ

Участвуя в игре, трудно не поддаться соблазну увидеть в ней нечто вроде манипуляции сознанием. Действительно, постоянный прессинг, жесткая критика, сформулированные до игры установочные положения наводят на мысль о том, что у игры есть запланированный результат. Может показаться, что это не вы, а вами кто-то играет. Особенно, если учесть слаженность работы команды игротехников, их тщательную организационную и содержательную подготовку. Следует признать, что существует определенное противоречие между стремлением игроделов сыграть «чисто», не вмешиваясь в содержательное наполнение игры, и желанием повлиять на ее исход, подспудно проводя какие-то свои идеи. Это противоречие коренится где-то в основаниях методологических установок. С одной стороны, методологи полагают, что ОДИ нельзя подменить предварительной деятельностью. Пусть даже она проделана очень подготовленной командой. (Жизнь богаче теории, конкретные ситуации могут быть неизвестны теоретикам. Несмотря на хорошую предварительную проработку материала, в процессе игры методологи чему-то учатся сами. Благодаря ОДИ, они узнают ситуацию, как она есть.) С другой стороны, детально прорабатывая план и программу, они имеют широкие возможности (и соблазн) коренным образом повлиять на ее результат. Особенно если речь идет о темах, самым тесным образом связанных с самоопределением самих организаторов. Сплоченность и содержательная подготовка команды лишь укрепляют подобные подозрения со стороны других участников. Трудно поверить, что при таком раскладе они тоже не знают, куда пойдет и чем закончится игра. В принципе, поверить в это можно, если доверяешь, но верят ли в это сами организаторы?..

ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ *ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬЮ*

На каком-то этапе игры вас может охватить обида за то, что вас используют как средство. Вы представляете собой только позицию, и никого не интересует ваша индивидуальность. А ведь вы личность, которая гораздо богаче и разнообразней, чем любая функция. Куда подевались все ваши заслуги, уважение коллег и признание читателей? В общем, происходит то, что обычно имеет место, когда вы начинаете играть в новую для вас игру. Впервые выходя на футбольное поле, вы не в праве рассчитывать на то, что к вам будут относиться, как к авторитетному политику (такое, правда, у нас случается, но в других «играх»). Погружаясь в ОДИ, надо адаптироваться к новой роли и завоевывать авторитет в процессе самой игры. Нельзя сказать, чтобы это приходилось делать «с нуля» (все-таки на игру приглашаются те, кто так или иначе играет в нечто подобное и в реальности), но «накладки» и несовпадения неизбежны.

В белорусском обществе сложилась ситуация, когда полученные звания и степени, рейтинги и имиджи далеко не всегда соответствуют действительным заслугам их обладателей. Все знают, что защита диссертации может быть результатом обычной усидчивости и терпения, банального везения либо благоприятно сложившихся в свое время обстоятельств. Проходит время и эти же темы становятся «недиссертабельными», ужесточаются условия защиты, портятся отношения с «нужными людьми» и пр. Точно так же и занимаемая должность может быть результатом родственных или просто хороших отношений с начальством и т. д. По этой причине в среде ученых (по крайней мере, общественного и гуманитарного профиля) давно уже существуют разные системы признания и авторитетности. С одной стороны, находятся те, у кого есть докторские степени, профессорские звания, высокие должности. С другой — очень часто не обладающие даже кандидатской, но постоянно и плодотворно работающие на переднем крае науки. Выяснению того, кто есть кто, мог бы помочь рынок и здоровая конкуренция, но об этом пока можно только мечтать. Вот и получается, что при назначениях (коими занимается государство) акцентируется внимание на регалиях, а когда нужно сделать что-то стоящее (новое, творческое, нестандартное), обра-

щаются к неформальным авторитетам. ОДИ — это одно из мест, где значение формальных атрибутов сводится к минимуму. Здесь надо показать, на что ты способен без «погон» и «лампасов», не важно в каком ведомстве (государственном или негосударственном) ты их получил.

ЗАВЫШЕНИЕ *«ПЛАНКИ»*

Попавший впервые на методологические семинары, проводимые в Агентстве Гуманитарных Технологий (АГТ), рискует ничего не понять. Это направление вполне оправдывает свой имидж весьма мудреного и навороченного. В философском словаре про СМД-подход читаем: «Архаичность и маргинальность социальной формы существования СМД-методологии в сочетании с современными методами системных исследований, рафинированным стилем изложения и языком делают этот подход и все движение уникальным явлением в постсоветской культуре» [3]. Этот язык, по крайней мере, его основные элементы методологи привносят и в ОДИ. Не владеющие этим языком чувствуют себя на первых порах не очень комфортно. В дальнейшем часть из них пытается его понять и освоить, часть замыкается и уходит в себя. Типичное объяснение: «Меня здесь не понимают», «Я привык говорить на другом языке».

Конечно, вопрос языка, принимаемого «на вооружение» какой-то группой, является ее внутренним делом. Ведь существуют же разнообразные, мало понятные для непосвященных, профессиональные сленги. У методологов свой «сленг», он им нравится и помогает что-то делать. (Сдается, что говорить сложно для них уже стало более простым занятием, чем говорить просто). Другой вопрос: стоит ли этот язык делать языком игры, в которую играют не методологи. И здесь уже дело принципа. Организаторы утверждают, что этот язык лучше других подходит для подобного рода работы и целей социального проектирования в целом. В принципе, игра не препятствует тому, чтобы кто-то использовал иной язык и показал его преимущества. Однако при общем раскладе сил на игре это маловероятно. Тем более, что язык методологов действительно очень функционален. В общем, получается так, что говорить на

игре вы можете как угодно, но проверять на логичность и содержательность вас будут при помощи методологических «штучек». На мой взгляд, большой разницы нет, на каком языке говоришь. Главное, чтобы понятия использовались корректно и было, что сказать.

Помимо специального языка завышение «планки» выражается и в содержательном наполнении дискуссий, вовлечении в оборот широкого круга источников, цитат из научной и художественной литературы. Согласно Мацкевичу, формирование «своего круга» собственно и осуществляется благодаря чтению общих книг, использованию знакомых примеров и шуток. Не знающие, о чем идет речь, волей-неволей оказываются исключенными из разговора. Подобный стиль характерен и для «большой игры», которую ведет Мацкевич и его команда в общественной жизни. Многие интерпретируют такое поведение, как проявление снобизма, и относят на счет дурного характера лидера. Сам Мацкевич объясняет это так называемой игрой «на повышение». Она возникает как ответ на активно проводимую властью игру «на понижение». Усилия политического руководства, поддерживаемые значительной частью населения, направлены на постоянное снижение планки во всех сферах общественной жизни. Управление государством сводится к озвучиваемым президентом простым и понятным для обывателя приемам и формулам, экономика обходится без всяких там сложностей: типа банковские рейтинги, биржевые котировки, процедуры банкротств. Выполненную работу давно уже не оценивают с точки зрения качества продукта. Главное, чтобы выполнялись планы и своевременно делались разного рода отчеты. Занижение планки есть результат сознательно проводимой политики. В таких условиях власть может не бояться давления со стороны гражданского общества, сильной оппозиции или думающих интеллектуалов.

На мой взгляд, нам не следует опасаться снобизма. Напротив, это то, чего нашему обществу явно не хватает. Помню, как в одной из статей, посвященных фестивалю неформального образования, автор не без иронии пишет о «ярком впечатлении», которое произвел круглый стол, посвященный проблемам стандартов. «Коллеги отмечали, что дискуссия велась на таком высоком философском уровне, что не всегда было понятно, какое отношение она имеет к практике,

вообще, в чем ее суть и цель. Более того, было высказано мнение, что подобного рода дискуссии — это не по-европейски». [4]. Действительно, иностранцы давно уже без нужды не усложняют. Скорее наоборот, необходимость постоянно поддерживать «связь с общественностью» заставляет упрощать, популяризировать. В Беларуси ситуация особая. Мы так долго существовали в условиях предельной «простоты», что не грех подумать о «сложном». Нас так долго призывали «быть проще», что мы отвыкли думать всерьез. Изменить ситуацию можно лишь игрой «на повышение». Следует вводить в моду «сложное» и качественное во всем: в науке, искусстве, образовании. Пусть будет много умных и талантливых людей, между которыми пусть разгораются дискуссия и конкуренция.

РОЛЬ *ЛИЧНОСТНОГО* ФАКТОРА В ИГРЕ

Речь в данном случае опять о Владимире Мацкевиче. Ведь отношение к игре со стороны белорусских интеллектуалов и политиков во многом обусловлено отношением лично к нему[3]. Это он задает игре тон и накал, которым она отличается от всех других научных и образовательных мероприятий. Вместе с тем, именно Мацкевич является виновником того неоднозначного, часто негативного, к ней отношения. Кто-то не вписался в игру, кого-то Мацкевич обидел в Интернете. Можно, хотя бы в плане описания генезиса ОДИ,

---

[3] В этой связи опять вспоминается Конфуций.
Цзыгун спросил:
- Что если кого-то любят все односельчане?
Учитель ответил:
- Это плохо.
- Что если кого-то ненавидят все односельчане? — снова спросил Цзыгун.
Учитель сказал:
- Это тоже плохо.
Пусть лучше, если его полюбят хорошие односельчане
И возненавидят злые. [5]

порассуждать на тему о том, чем она была бы без Мацкевича. Понятно, что она многое потеряла бы в яркости и напряженности. Однако, вполне возможно, стала бы больше похожа на коллективное творчество, в котором все примерно равны. Наверное, это было бы возвращением к истокам ОДИ, эдаким «методологическим фундаментализмом». Нужно ли это белорусским методологам? Не знаю. Ясно одно, сегодняшними играми Мацкевич занимается поляризацией в стане «несогласных», отделяет «своих» от «чужих». Может быть, в дальнейшем, когда задачи изменятся, придут другие, более терпимые и покладистые.

В завершение своих рассуждений об ОДИ, хотелось бы сделать некоторые **выводы**:

1. Прежде чем участвовать в игре, следует дать себе отчет в том, насколько ты **доверяешь** ее организаторам. Как уже отмечалось, специфика игры предоставляет им широкие возможности повлиять на процесс ее протекания. Предшествующий игре период содержательной и методической подготовки ставит методологов и игротехников в выигрышное положение. При отсутствии доверия легко поверить в то, что все это какие-то хитрые манипуляции с целью достижения своих, «узкокорыстных» целей. Повод для подобного рода сомнений всегда найдется. Особенно в тех случаях, когда речь идет о борьбе за ресурсы и влияние, которая среди интеллектуалов ведется не менее жестко, чем среди бизнесменов. В зависимости от степени доверия к организаторам игры различаются и самые первые впечатления участников. Кто-то все происходящее сравнивает с тоталитарной сектой, где знающий и авторитетный гуру умело управляет своим окружением, вербуя новых адептов. Кому-то игра напоминает очень популярные на Западе психологические тренинги личностного роста. В них так же можно испытать эффект «погружения», трудности адаптации в малых и больших группах. Сравнение этих мероприятий с ОДИ, надо сказать, не безосновательное. И в том, и в другом случае тебя, условно говоря, «бьют палкой» по голове и говорят, что делается это для твоей же пользы. Понятно, что подобные методы «личного совершенствования» подходят не каждому. В наше изнеженное время не каждый готов терпеть «побои», даже если они всего лишь интеллектуальные.

Наличие доверия снимает еще одну проблему – негативного отношения к В. Мацкевичу. Известно, что его напористая манера ведения дискуссии, нарочито грубоватая речь и сочные определения нравятся далеко не всем. Особенно не нравятся они тем, кто давно привык к иному, рафинированному языку и гораздо более почтительному отношению. Здесь мы наблюдаем феномен, который имеет место и в повседневном общении. В зависимости от отношения к человеку (импонирует он тебе или нет) грубоватая шутка и крепкое словцо могут восприниматься и как хамство, и как попадание в точку.

2. Участие в игре требует определенной **готовности** к ней. Речь даже не о детальном знакомстве с правилами игры или сущностью СМД-подхода. Готовность к игре заключается, прежде всего, в способности и желании игроков **учиться.** Учиться в самом широком смысле этого слова. Это, когда удается сохранять (несмотря на накопленные знания и опыт) понимание своей личной *недостаточности,* что-то вроде состояния «незнания» по Сократу. Желание и способность учиться так или иначе проявляются в способности критически относиться к устоявшимся убеждениям, способности и желания менять отжившие представления, способности, хотя бы на время, отказываться от личных амбиций. В противном случае возникает ситуация, которую восточные мудрецы характеризуют так: «ученик не готов». Проявляется это по-разному. Порой в банальном нежелании признавать какие-либо авторитеты. «Кто он таков, этот учитель?» «Ведь я и сам уже не маленький!» Или по-другому: «В принципе, я согласен с тем, **что** ты говоришь. Но почему именно **ты**?». Порой в нежелании соглашаться с очевидным, но не совсем привычным: «Мы уже давно работаем так и не нуждаемся в каких-то изменениях». Человек согласен на количественные (больше, лучше, быстрее), но не качественные изменения.

Способность и желание учиться позволяют человеку не бояться открытой дискуссии, спокойно, без истерики относиться к поражениям, признавать чужие интеллектуальные и профессиональные заслуги. Беда современного белорусского общества в неспособности к **добровольному** признанию неформальных авторитетов: «Ну, ладно президент. У него власть и все такое. А этот-то кто?» Отсутствие

демократической практики не позволило сформировать в обществе культуру «подчинения». Еще Аристотель указывал на то, что гражданином может считаться лишь в совершенстве освоивший обе способности — подчинения и властвования. В системе современного гражданского образования способность к признанию лидерства ценится не меньше, чем способность к самому лидерству.

Нежелание учиться может проявляться и как нежелание дисциплинировать свое **мышление.** Нередко, особенно в начале игры, ее участники болезненно воспринимают «жесткое» поведение игротехников, «дисциплинирующих» работу в секционных группах. Хотя, по большому счету, эти люди не вмешиваются (или, по крайней мере, не должны вмешиваться) в содержательную часть беседы. Они вообще не делают ничего предосудительного, кроме того, что пытаются заставить участников постоянно давать себе отчет в том, что они «делают», когда пытаются говорить. Их роль заключается в том, чтобы создать оптимальные условия для рождения нового, коллективного знания. Делается все, чтобы дискуссия, обмен мнениями не отклонялись от темы, чтобы высказывания участников были содержательными, чтобы участники, когда они выносят суждения, занимали какую-то позицию, а не говорили «вообще», с точки зрения абстрактного (и, как правило, малокомпетентного) наблюдателя.

Чисто психологически действия игротехника, особенно если они провокационно заострены («вы не думаете», «вы не отдаете себе отчет, что делаете», «вы не знаете, для чего приехали на игру» и пр.), вызывают естественную реакцию сопротивления, которая хорошо стимулируют мыслительную деятельность. Все мы привыкли к тому, что «свои» — это те, кто поддакивает и соглашается. Недоверчивое выспрашивание, дотошное отношение к каждому вашему слову невольно указывают на «чужого», занимающего иную позицию. Такому человеку хочется возражать. Кроме того, если человек столь требователен и недоверчив, значит, он сам знает, «как надо», «как должно быть». С ним невольно хочется поспорить. Но с игротехниками этого делать не следует, потому что по правилам игры у них нет своей позиции. Они приставлены для того, чтобы следить за формальными сторонами коммуникационного процес-

са: его логичностью, информативностью, точностью высказываний. Они должны делать все, чтобы во время обсуждения в группах участники игры не тонули в бесплодных разговорах «ни о чем», чтобы никто не использовал общее время для воспоминаний прошлого или банальной самореализации, чтобы дискуссии, если они происходят, были оправданными и осмысленными. Конечно, не всем игротехникам удается сохранить свою «чистоту» и непричастность к теме обсуждения. Кое-кто пытается поучаствовать в качестве игрока (т. е. иметь свою личную позицию), за что его наказывают во время игротехнической рефлексии (которая проводится в конце каждого дня игры) сами организаторами.

3. Участие в игре, безусловно, требует **желания** и **способности** играть. Многие из тех, кто поехал на игру, не слишком задумывались над тем, что такое игра и чего она от них потребует. Не все были готовы играть «по-настоящему». Отчасти потому, что не привыкли воспринимать слова «всерьез» (мало ли, что у нас называется конференцией или игрой), отчасти в силу собственного опыта проведения деловых игр, в которых они выступали в качестве ведущих, а значит, всегда могли сохранять за собой особый статус и в любой момент выйти из игры. Безусловно, есть люди, которые в меньшей степени, чем другие, склонны к любым, в том числе и к интеллектуальным, играм. Не каждый готов к экспериментам (пусть и добровольным) над собственным сознанием и психикой. Не каждый столь азартен, чтобы, хотя бы на время, забыть о своем звании, степени, должности. Вспоминаю, как один из весьма уважаемых участников с обидой рассказывал о работе игротехника в группе: «Со мной уже давно никто **так** (такими словами и таким тоном) не разговаривал».

4. Участие в игре требует высокой **заинтересованности** в обсуждаемой теме и, как следствие, высокой самоотдачи в процессе игры. Игра становится вдвойне увлекательной, если на ней обсуждаются **ваши** проблемы. Для этого вовсе не обязательно быть глубоким специалистом. Достаточно иметь к этим проблемам непосредственное отношение, быть заинтересованным и способным принимать деятельное участие в их разрешении. Немцы с удивлением наблюдали за «фанатичными» белорусами, которые без сна и

отдыха предавались спорам и рефлексии по поводу «несуществующего» в их стране гражданского образования.

Как уже отмечалось, особой принудиловки по участию во всех формах игры нет. Теоретически ты можешь участвовать в том, в чем сочтешь необходимым. Но других занятий здесь попросту нет. Тихое, уединенное место, вдали от домашних дел и в отсутствии телевизора, невольно настраивает на мыслительную работу. К тому же, игра по-настоящему затягивает. Ты уже не можешь остановиться и не участвовать. Даже если формально игнорируешь некоторые ее формы, например, не посещаешь какие-то заседания. В таком случае ты просто играешь «против» чего-то в игре. Но это тоже будет игра. Кроме того, будучи заинтересованным в обсуждаемых проблемах, ты сам не захочешь пропускать заседания, рискуя «отстать от поезда» и упустить логику движения вперед. Да что там пропускать заседания! Даже присутствуя на них, пропустив мимо ушей какую-то реплику, можешь не понять смысл разгоревшегося на ее основе спора.

5. Для плодотворного участия в игре было бы не лишним, чтобы игрок верил в смысл социального **проектирования**. Понятно, что в подробностях этого дела разбирается не каждый, но верить в его необходимость и возможность, желание в нем поучаствовать не требует особой подготовки. К сожалению, многие достаточно плодотворно мыслящие (каждый в своей «нише») профессионалы зачастую слабо дают себе отчет в том, насколько наше будущее поддается планированию, не знают и не верят, что для этого можно и нужно что-то делать. В понимании этих вопросов нам не поможет ни советское прошлое (когда на всех был один, давно разработанный утопический проект и масса таких же утопических, не имеющих отношения к действительности программ), ни наше «блестящее» настоящее (когда все проекты и программы рождаются в одной «светлой» голове). Но дело даже не в бездарных политиках. Сами ученые перестали осознавать, что должны «делать» для общества общественные науки, какова их практическая польза. Создание проектов стало восприниматься, как способ «подработки», цель которой заключается в получении финансирования. Кстати,

именно это обстоятельство является одной из причин недоверчивого отношения к В. Мацкевичу и АГТ (Агентство Гуманитарных Технологий). В общем, нас как всегда портит «квартирный вопрос».

Как участник ОДИ и человек, которого интересуют проблемы гражданского образования в Беларуси, полагаю, что первую большую игру на поле гражданского образования можно считать вполне успешной. Помимо создания совместного проекта и желания участников совместно работать над его реализацией, она показала возможности применения игротехнических приемов в процессе решения важнейших для гражданского образования задач — дисциплинирования мышления, приобретения навыков эффективной коммуникации, постановки и решения общественных проблем. Пока что это опробовано на тех, кто «думает» и «делает» гражданское образование. В перспективе задача ее адаптации к практике базовых образовательных и воспитательных процессов.

Литература

[1]. **Конфуций. Изречения.** 15.28. В кн.: Семененко И. И. Афоризмы Конфуция. М., МГУ, 1987. С. 295.

[2]. **Щедровицкий Г. П.** Организационно-деятельностная игра. Сборник текстов (1) / Из архива Г. П. Щедровицкого. Т.9. (1). М.; 2004. С.116.

[3]. **СМД-методология** // Новейший философский словарь / Сост. А. А. Грицанов. Мн., 1999. С.624-625.

[4]. **Луговцова А.** Здесь были неформалы: по следам участника Фестиваля неформального образования // Адукатар. Часопіс нефармальнай адукацыі, 3 (9), 2006. С. 9.

[5]. **Конфуций. Изречения.** 15.28. В кн.: Семененко И. И. Афоризмы Конфуция. М., МГУ, 1987. С. 290.

Список ОДИ, проведенных АГТ:

1. ОДИ «Разработка победной стратегии для Беларуси: сценирование, проектирование и программирование» (март 2005, Киев, Украина).

2. Малая ОДИ «Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди людей с ОФВ», (июнь 2005, Комарово, Беларусь).

3. ОДИ «От общих оснований — к солидарным действиям: программа участия Беларуси в процессе европейской интеграции» (март 2006, Геттинген, Нижняя Саксония, Германия).

4. Малая ОДИ «Проблемы эффективного и сбалансированного развития сельских территорий. Разработка концепции совместной деятельности по улучшению качества сельской жизни» (май 2006, Комарово, Беларусь).

5. Малая ОДИ «Конструирование технологии по организации и развитию сообществ» (июнь 2006, Мариуполь, Украина).

6. Малая ОДИ «Проектирование деятельностных позиций по реализации концепции улучшения качества жизни» (сентябрь 2006, Минск, Беларусь).

7. Малая ОДИ «Трудовая и предпринимательская деятельность людей с ОФВ — обеспечение равных возможностей. Разработка оргпроекта» (ноябрь 2006, Белое озеро, Беларусь).

8. ОДИ «Гражданское образование: продолжение или начало» (март 2007, Геттинген, Нижняя Саксония, Германия).

9. Малая ОДИ «Исследование развития местных и экстерриториальных сообществ в Беларуси и приращение социального капитала» (май 2007, Минск, Беларусь).



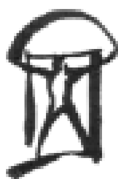
Методологическое сообщество
(незримый колледж)
www.methodology.by



ОО «Центр Социальных инноваций»
www.csi.by.com



ОДО «Олдеран»
www.olderan.com



Европейский дом
(Det Europæiske HUS)
www.europeanhouse.org



Фонд «Центр социальных
инноваций»



Сайт беларусско–европейского
сотрудничества и партнерства
www.eurobelarus.info